



**PROGRAMME D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DU 11<sup>ème</sup> FED  
DEVIS PROGRAMME ANNUEL**

**DIAGNOSTIC APPROFONDI DE LA CHAÎNE DU LIVRE ET DU MANUEL SCOLAIRE EN  
MAURITANIE**

-----

**Vincent Bontoux**

72, rue du Rendez-Vous  
75012 Paris  
France  
bontouxv@yahoo.fr  
Tel. + 33 6 23 09 75 18

## TABLE DES MATIÈRES

### REMERCIEMENTS

### ACRONYMES

### RÉSUMÉ EXÉCUTIF

### INTRODUCTION

<b>1.</b>	<b>SÉQUENÇAGE DE LA CHAÎNE DU LIVRE SCOLAIRE</b>	12
<b>1.1</b>	<b>Cadre juridique et institutions</b>	12
<b>1.2.</b>	<b>Les premiers maillons de la Chaîne du Livre : curriculum et planification</b>	13
1.2.1.	<i>L'IGEN et le Curriculum</i>	13
1.2.2.	<i>Le SIGE et la Planification</i>	14
<b>1.3.</b>	<b>L'IPN et le cœur de la Chaîne du Livre</b>	14
1.3.1.	<i>Rédaction</i>	15
1.3.2.	<i>Édition et impression</i>	18
1.3.3.	<i>Distribution</i>	20
<b>1.4</b>	<b>Disponibilité et gestion des manuels scolaires</b>	24
<b>2.</b>	<b>AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ÉCOSYSTÈME DU MANUEL SCOLAIRE</b>	25
<b>2.1.</b>	<b>Formation des maîtres</b>	25
<b>2.2</b>	<b>Environnement scolaire : bâti et communautés locales</b>	26
<b>2.3.</b>	<b>Passation de marchés</b>	27
<b>2.4.</b>	<b>PTF</b>	27
2.4.1.	<i>UNICEF</i>	27
2.4.2.	<i>UNESCO</i>	28
2.4.3.	<i>Banque mondiale</i>	28
2.4.4.	<i>AFD</i>	30
<b>3. RECOMMANDATIONS ET ALTERNATIVES</b>		30
<b>3.1</b>	<b>Les documents fondateurs : Programmes d'enseignement, Profil minimum de matériels didactiques et Politique du livre</b>	31
3.1.1.	<i>Les programmes d'enseignement</i>	31
3.1.2.	<i>Etablissement d'un Profil minimum de matériels didactiques</i>	32
3.1.3.	<i>Élaboration d'une Politique nationale du Livre</i>	32
<b>3.2.</b>	<b>Planification et Coût</b>	33
3.2.1.	<i>Scénarios financiers</i>	33
3.2.2.	<i>Des pistes alternatives à explorer pour la Mauritanie</i>	35
<b>3.3.</b>	<b>Scénarios pour la conception future de matériels didactiques</b>	36
3.3.1.	<i>L'IPN éditée en collaboration avec un éditeur privé.</i>	36
3.3.2.	<i>L'IPN passe du statut d'éditeur à celui de maître d'œuvre d'édition</i>	36
3.3.2.1	<i>La liste officielle de matériels didactiques agréés de type « choix monopolistique »</i>	37

3.3.2.2	La liste officielle matériels didactiques agréés de type « multi-choix »	38
<b>3.4</b>	<b>Amélioration des systèmes d'appels d'offres</b>	39
3.4.1	<i>Un nouveau type d'appels d'offres</i>	39
3.4.2	<i>Des procédures renouvelées</i>	40
3.4.3	<i>Des critères d'évaluation détaillés</i>	41
<b>3.5.</b>	<b>La chaîne éditoriale</b>	43
3.5.1	<i>Auteurs : recrutement, formation, rémunération</i>	44
3.5.2	<i>Impression</i>	44
<b>3.6</b>	<b>Une distribution plus efficace</b>	45
3.6.1	<i>Principales pistes à explorer</i>	45
3.6.2.	<i>1<sup>e</sup> variante : sélection au niveau école, acquisition nationale</i>	45
3.6.3	<i>2<sup>e</sup> variante : sélection au niveau école, acquisition auprès de librairies locales</i>	46
3.6.4	<i>Que faire des kiosques ?</i>	47
<b>3.7</b>	<b>Systématisation des procédures de gestion des matériels didactiques dans les écoles</b>	47
3.7.1	<i>Diagnostiquer les points d'amélioration</i>	47
3.7.2	<i>Formation en cascade</i>	48
<b>3.8</b>	<b>Coins-lecture et bibliothèques</b>	48
3.8.1	<i>Intégrer la lecture dans le PMMD</i>	48
3.8.2	<i>Lancement d'un programme de coins-lecture</i>	48
<b>3.9</b>	<b>Structures décisionnelles des matériels didactiques au niveau de l'IPN et du MENRSE</b>	49
3.9.1.	<i>Création d'un Bureau du Matériel didactique</i>	49
3.9.2.	<i>Soutien à la production curriculaire et éditoriale</i>	49
3.9.3.	<i>Relations avec d'autres entités publiques mauritaniennes et internationales</i>	50
<b>4.</b>	<b>PLAN D'ACTION</b>	52

## CONCLUSION

## **REMERCIEMENTS**

Le consultant tient à remercier l'équipe de la Délégation de l'Union européenne en Mauritanie, qui lui a fourni les précieux contacts lui permettant de mener sa recherche.

Que soient aussi remerciés tous les interlocuteurs de l'éco-système du manuel scolaire en Mauritanie, nationaux et internationaux, toujours ouverts et disponibles, malgré les difficultés d'emploi du temps occasionnés par la rentrée scolaire de ce mois d'octobre 2021.

## ACRONYMES

AFD	Agence française pour le Développement
BAL	Bon d'Achat local
BàT	Bon à Tirer
BESP	<i>Basic Education Support Project</i>
BMD	Bureau du Matériel didactique
CEM	Commission d'Évaluation des Manuels
CHM	Commission d'Homologation des Manuels
COGES	Comité de Gestion des Écoles
DAO	Dossier d'appel d'offres
DEF	Direction de l'Éducation fondamentale
DEGS	Direction de l'Enseignement général secondaire
DGR	Direction générale des Ressources
DPEF	Direction des projets Éducation-Formation
DREN	Direction régionale de l'Éducation nationale
DSPC	Direction des statistiques, de la planification, et de la coopération
IDEN	Inspection départementale de l'Éducation nationale
IGEN	Inspection générale de l'Éducation nationale
IPN	Institut pédagogique national
LOMDA	Liste officielle de matériels didactiques agréés
PAD	<i>Project Appraisal Document</i>
PAM	Programme alimentaire mondial
PAO	Publication assistée par Ordinateur
PASEB	Projet d'Appui au Secteur éducatif de Base
PMMD	Profil minimum de Matériels didactiques
PPP	Partenariat public privé
SIGE	Système informatisé de Gestion de l'Éducation
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

### 1. L'ÉTAT DES LIEUX EN 2021

#### 1.1. Curricula

Les curricula mauritaniens sont assez récents et en voie d'être révisés :

- *Premières années* : a commencé en 2020
- *Complétion* : 2025
- Particularité mauritanienne: les curricula sont développés en-dehors de l'Institut pédagogique, à l'IGEN, ce qui entraîne un certain défaut de coordination avec l'IPN, une «instabilité curriculaire»
- Pour l'IGEN : difficultés de combiner tâches d'inspection et tâches de développement curriculaire
- Inspecteurs pas assez formés au développement curriculaire, ont besoin d'Assistance technique

#### 1.2 Planification

- Dans un système fondé sur l'offre, il est essentiel de connaître de manière aussi exacte que possible les effectifs scolaires et leur évolution afin de pouvoir préparer un plan d'édition et de distribution en conséquence.
- Ce travail de remontée des informations est effectué par la DPSC appuyée par le SIGE.

Le SIGE mauritanien est très performant sur le recueil des données gouvernant une bonne distribution des manuels :

- *Effectifs*
- *Données sur les enseignants*
- *Données sur les bâtiments*
- *Carte scolaire*

Il le serait encore plus s'il pouvait s'enrichir des fonctionnalités suivantes :

- *Recensement exact des matériels didactiques présents*
- *Estimation des futurs niveaux d'approvisionnement en manuels.*

#### 1.3 Rédaction des manuels – Auteurs

- *Nombre* : deux ou trois par titre
- *Profil/statut* : conseillers pédagogiques, enseignants, souvent assez proches de la retraite. Ils sont détachés à l'IPN. 250 salariés à l'IPN (hors kiosques), dont une bonne partie dans le Département Production pédagogique
- *Formation* : expérience d'enseignement / supervision / conseil pédagogique, non de rédaction. Peu ont reçu une formation
- *Rémunération* : Les auteurs de manuels mauritaniens ne reçoivent une compensation mensuelle entre 4 000 et 24 700 MRU par mois en sus de leur salaire, pendant la durée de rédaction
- *Durée de rédaction d'un manuscrit* : entre 2 et 3 mois

#### 1.4. Mise en forme éditoriale et impression

*Ressources humaines et matérielles* : surtout des jeunes filles sous contrat travaillant sur du matériel un peu daté

- Manque d'interaction auteurs/illustrateurs/maquettistes
- L'atelier d'impression ne peut servir qu'à des impressions très limitées, pas à imprimer des manuels pour des classes d'âge entières

- Coût de fonctionnement élevé de l'IPN (en particulier dû au volume de la masse salariale générale) + indemnités aux auteurs + impression peu performante = prix unitaires très élevés des manuels (certains disent 10 \$, d'autres 4\$, la fourchette de cette estimation étant révélatrice des failles de gestion de l'IPN)

### **1.5. Production des manuels – Problèmes**

L'édition d'État en Mauritanie a le mérite :

- *d'être en fonctionnement, structurée et de disposer de locaux corrects*
- *d'arriver, bon an mal an, à produire des titres*
- *d'intégrer également le niveau secondaire.*

Cependant, l'IPN rencontre des problèmes certains :

- *Une absence de planification à moyen terme, elle-même largement due au manque de prévisibilité budgétaire*
- *Une non-maîtrise de l'intégralité de la chaîne du livre : manquent la planification, les curricula, l'impression, la distribution.*
- *Un manque de concertation avec la partie « curricula » de l'édition scolaire*
- *Des collaborateurs en quantité pléthorique, peu formés et vieillissants*
- *La séquence de développement éditorial manque d'encadrement et de qualification professionnelle spécifique.*
- *Mauvaises conditions de travail pour les rédacteurs et les maquettistes, qu'il s'agisse de leur formation, ou du manque d'outils dont ils disposent (informatiques, ou de référence papier)*
- *Un produit final (le manuel) qui est plus une liste des notions du curriculum qu'un outil pédagogique vivant pour l'élève et le maître.*
- *Absence de guide du maître systématique*
- *Un prix unitaire très élevé*
- *Une faible disponibilité au niveau des écoles (17 %, rapport Banque mondiale 2018)*

### **1.6. Passation de marchés**

- Il existe depuis peu une Commission de Passation de Marché spécifique au MENRSE
- Cette Commission n'a jusqu'à présent passé qu'un marché livre, celui de l'imprimeur tunisien
- C'est une structure neuve et d'avenir, qui doit être soutenue

### **1.7. Distribution**

Il n'a pas été possible d'aller visiter des écoles sur place, mais d'après les interviews recueillies et les rapports lus :

- Incertitude sur la politique suivie : gratuité ou prix symbolique ?
- Les kiosques : relais de proximité ou cimetières à livres ?
- Pas de politique en place pour la distribution, du fait sans doute de l'absence jusqu'à présent de distribution massive, seulement du « bricolage » avec les DREN se rendant à Nouakchott et ramenant des manuels
- Atout dans la main du MENRSE : une Carte scolaire très précise

### **1.8. Ressources nationales privées Librairie, Édition**

- Quelques libraires à Nouakchott : *15/21, Vents du Sud*
- Éditeurs : *malgré les recherches effectuées, il n'a pas été possible d'en trouver... Il y avait une Union mauritanienne des Editeurs et Distributeurs, mais elle semble avoir disparu*

### **1.9. Action des PTF**

Banque mondiale – PASEB 2

- SIGE, Carte scolaire
- COGES

## *UNICEF*

- Formation des enseignants
- Modules de formation

## *AFD*

- Surtout des programmes d'achats « off-the-shelf » (annales, livrets de science)
- Collaboration antérieure avec l'ONG française « La Main à la Pâte »

## *UNESCO*

- Formation des enseignants via ENI
- Éducation non formelle

## **2. PRINCIPALES PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DU SYSTÈME MAURITANIEN D'APPROVISIONNEMENT EN LIVRES SCOLAIRES**

### **2.1. Des documents directeurs : politique du livre et profil minimum de matériels didactiques**

#### **2.1a. Une politique du livre scolaire**

Ce document, assez formel, n'est pas toujours indispensable, mais dans le cadre de la réforme du système éducatif mauritanien, il s'avèrerait utile afin de fixer les orientations concernant le matériel didactique. Il est préférable d'éviter les Politiques du Livre trop longues et verbeuses, leur but consiste surtout à instituer quelques principes : manuels gratuits ou payants, degré d'implication du secteur privé à chaque niveau de la chaîne du livre, etc.

Une Politique du Livre peut être considérée comme une loi (dans ce cas-là, votée par le Parlement, ce qui est plus long) ou relevant du domaine réglementaire (décret).

#### **2.1b. Un profil minimum de matériels didactiques (PMMD)**

Qu'est-ce que le PMMD ?

- une liste minimale de matériels d'enseignement et d'apprentissage
- définie d'un commun accord entre les différentes parties concernées (IPN, IGEN, Directions de l'Enseignement fondamentale /secondaire, ENI, Direction des Finances du MENRSE, etc.)
- qui doit rester réaliste financièrement et s'inscrire dans le long terme

Le PMMD s'exprime quantitativement : 1/élève, 5/classe, 1/enseignant, etc., ainsi qu'à travers des objectifs de durée de vie ou de taux de perte et dégradation. Il est défini par niveau de classe et par matière. Il permet de se poser (et de répondre à) certaines questions :

- Chaque matière doit-elle attirer forcément un manuel ? Un livre de l'élève ? Ou seulement un guide du maître ?
- N'est-il pas parfois préférable d'opter pour des matériels collectifs (planches pédagogiques, cartes de vocabulaire, etc.) ?
- Quels doivent être les matériels spécifiques à certains publics : pré-scolaire, non-formel, ETEP, etc. ?

### **2.2. Planification éditoriale et budget prévisionnel**

La séquence préparatoire à la mise sur pied d'un nouveau système de manuels scolaires en Mauritanie peut se résumer ainsi :

1. Faire adopter la Politique du Livre
2. Etablir le PMMD
3. Projeter le programme éditorial et son coût sur 5 ans



4. Eventuellement l'ajuster aux ressources disponibles (MENRSE/PTF)

### **2.3. Un nouveau mode d'édition des livres scolaires en mauritanie**

#### ***Deux options proposées :***

##### *1. L'IPN partage les tâches éditoriales avec un éditeur privé :*

- Production d'un manuscrit « brut » par l'IPN
- Le reste de la chaîne du livre est confié au secteur privé via appel d'offres :  
*mise en forme éditoriale + impression + distribution*

##### *2. L'IPN devient maître d'œuvre d'édition, mais plus directement éditeur*

L'IPN passe d'éditeur à maître d'œuvre d'édition : il n'y aurait plus d'élaboration de manuscrit au sein de l'IPN, mais pilotage de la chaîne éditoriale, de ses processus de planification, évaluation, sélection, impression, distribution, financement.

- C'est ce qui se passe chez les voisins marocain, malien, ou sénégalais, et dans quasiment toute l'Afrique anglophone et lusophone
- De fait, un contrôle accru : une idée répandue (et fautive) assimile ce type de partenariat public-privé à une perte de contrôle sur la production de manuels scolaires par le gouvernement ; bien au contraire, un partenariat public-privé permet au MENRSE d'avoir plus de maîtrise sur la qualité, les coûts, la disponibilité et les délais de production que dans la situation actuelle

Mais l'IPN n'abandonnerait pas entièrement son rôle éditorial, en continuant à publier des matériels :

- qui ne soient pas du ressort d'une maison d'édition privée (livrets de programmes, matériel ENI /ENES, éducation inclusive, non formelle, voire certains guides du maître)
- dont les tirages sont trop faibles pour intéresser un éditeur soucieux de sa viabilité économique (ce qui pourrait être le cas avec la nouvelle politique ouvrant l'enseignement à plus de langues présentes sur le territoire, avec un nombre de locuteurs, et donc de volumes de manuels produits, plus limité que les éditions nationales)

### **2.4. Des appels d'offre d'édition-impression-distribution**

L'appel d'offres représente un instrument de pouvoir de la part du donneur d'ordres (MENRSE/IPN), qui doit fixer un ensemble de règles strictes, mais justes, pour les éditeurs :

- évaluation/sélection a priori par l'IPN
- évaluation a posteriori (vérification/amendement) par l'IPN du produit final
- Le MENRSE et l'IPN doivent donc élaborer de procédures d'appel d'offres, évaluation, méthodologie /critères afin de sélectionner un titre/matière/niveau

C'est tout l'enjeu de l'équilibre d'un Partenariat-Public-Privé.

#### ***2.4a : Appel d'offres de mise en page éditoriale***

Des manuscrits bruts rédigés par les équipes de l'IPN sont joints à des documents d'appels d'offre détaillés afin d'inviter les éditeurs à soumettre un exemplaire, travaillé éditorialement, d'un manuel de l'élève & guide du maître, assorti de sa proposition financière. Cet exemplaire est jugé par une équipe d'évaluateurs selon une grille d'évaluation publique.

S'adjoignent à cette note technique d'autres critères d'évaluation (éligibilité de l'éditeur, spécifications techniques de l'ouvrage, prix)

#### ***2.4b : Appel d'offres d'édition***

Des documents d'appels d'offre détaillés invitent les éditeurs à soumettre un exemplaire fini d'un manuel de l'élève & guide du maître, assorti de sa proposition financière. Cet exemplaire est jugé par une équipe d'évaluateurs selon une grille d'évaluation publique

Ces appels d'offres d'édition présentent des exigences sur trois niveaux principaux :

1. Conditions d'éligibilité sine qua non (telles que : ouverture de bureaux en Mauritanie, engagement et formation d'auteurs mauritaniens) + qualité physique (spécifications techniques)
2. Qualité du contenu (grille d'évaluation avec coefficients)
3. Prix (selon le coefficient choisi par rapport à la note technique : 60 % /40 %, 55/45/50/50, etc. )

Ces appels d'offres, quelles qu'en soient les formes, devront s'accompagner de la création de commissions d'évaluation, dont il s'agira de sélectionner et former les membres.

## **2.5. Distribution**

Afin de pallier les lacunes de la distribution actuelle : confier à l'attributaire du marché d'édition-impression la tâche de distribution aux écoles (via des accords qu'il nouera avec des entreprises de logistique mauritaniennes)

Ce sera à l'éditeur de choisir son prestataire de transport et de le surveiller : au bout du compte, l'éditeur ne percevra la dernière tranche de son paiement qu'une fois le dernier livre distribué à la dernière école

Cette option est tout à fait faisable (et marche dans d'autres pays) ; Elle sera plus efficace (100 % de livres distribués) et moins coûteuse.

## **2.6. Gestion des matériels didactiques dans les écoles**

- Rédaction d'un Manuel de Gestion du MD
- Mettre en place un calendrier de formation en cascade

## **2.7. Une architecture institutionnelle plus adaptée à la nouvelle chaîne du livre**

L'organisme décideur mauritanien, aussi bien en ce qui concerne le type de matériels didactiques nécessaires que le moment où il faut les produire, doit se situer au niveau de l'IPN. Ce sera donc à l'Institut pédagogique de décider du programme d'édition et, dans le cas d'un PPP, d'édicter ses propres normes et de contrôler le niveau minimum de qualité requis obtenus par le biais d'appels d'offres.

Cela dit, la configuration actuelle de l'IPN n'est pas adaptée aux types d'approvisionnement en manuel scolaire qui sont proposés par ce rapport. En effet les quatre départements actuels qui composent l'IPN ont été créés dans l'optique d'un développement intégralement en interne des manuels scolaires de l'éducation mauritanienne. Or ce que nous recommandons nécessite une vision plus holistique de l'approvisionnement, s'étendant d'un bout à l'autre de la chaîne du livre et incluant l'apport de nouveaux acteurs venus du secteur privé.

C'est la raison pour laquelle il est proposé la création d'un Bureau du Matériel didactique, qui pourrait endosser un rôle de « chef d'orchestre » de la production de matériel didactique en Mauritanie : planification, budgétisation, liaison avec les PTF, passations de Marché.

## INTRODUCTION

Conformément au plan de travail proposé, le consultant a consacré son séjour à la rencontre de différents acteurs de la chaîne du livre mauritanienne. Même si des problèmes opérationnels et de calendrier n'ont pas permis qu'il puisse aller visiter des écoles, il a pu constater que les lacunes de l'approvisionnement en matériels didactiques dans le pays, telles qu'exposées dans ses termes de référence (faible disponibilité et prix élevé des manuels, IPN surchargé en personnel pas toujours qualifié, problème de la distribution et des kiosques, etc. ) prenaient en fait leurs racines dans la conception même de la chaîne du livre en Mauritanie : si les manuels arrivent en quantité insuffisante dans les écoles, c'est qu'il y a défaillance au niveau de la production et de la distribution ; s'ils sont trop coûteux, c'est que les processus d'élaboration, d'impression et de distribution sont ankylosés et ne font pas assez appel à des ressources non-étatiques ; si les guides de l'enseignant sont si peu nombreux, c'est qu'ils ne sont pas systématiquement intégrés au « paquet » de matériels didactiques dès le départ.

Les première et deuxième parties de cette étude sont donc consacrées à un diagnostic de la situation actuelle de la conception, production et distribution du matériel didactique en Mauritanie, tandis que dans la troisième partie, nous proposons des pistes d'amélioration autour de différents scénarios possibles, avant d'aboutir à une proposition de Plan d'Action.

De ce tour d'horizon ressortent des points positifs sur lesquels il est possible de bâtir une nouvelle ossature d'approvisionnement du livre scolaire mauritanien : une prise de conscience au niveau gouvernemental des enjeux du matériel didactique et des lacunes de son actuel appareil de production, des programmes d'enseignement en voie de révision, un système statistique de recueil de données éducatives très performant, une nouvelle commission de passation de marchés au sein du MENRSE. Des éléments nous paraissent donc en place pour que la Mauritanie envisage la possibilité de se lancer dans une forme de partenariat public-privé éditorial, dont nous donnons dans ce rapport deux variantes éventuelles. Une telle réforme commencerait par une définition précise du nombre et du type de matériels didactiques nécessaires pour chaque année d'études à horizon de cinq à dix ans. Nos propositions concernent ensuite les autres domaines de la chaîne du livre : lancement de procédures d'appel d'offres d'édition renouvelées permettant le développement de capacités éditoriales mauritaniennes et intégrant la distribution, options de financement.

Bien entendu, il ne s'agit là que de pistes qui devront être discutées, amendées, avant d'être intégrées et acceptées. Nous avons tenté dans ce rapport de fournir suffisamment d'arguments concrets, de données chiffrées, afin de faciliter une prise de décision rapide et en toute connaissance de cause qui permettra aux élèves et enseignants mauritaniens de disposer dès que possible de matériels didactiques de qualité, abordables et soutenables.

## **1. SÉQUENÇAGE DE LA CHAÎNE DU LIVRE SCOLAIRE**

### **1.1 Cadre juridique et institutions**

Le « cœur du réacteur » de la production de matériel didactique en Mauritanie est l'Institut pédagogique national. Créé par le décret 74.179 du 5 Août 1974, modifié par le décret 79.062 du 3 Avril 1979 et le décret 93.106 du 23 Octobre 1993, l'IPN est un Établissement public à Caractère administratif, placé sous la tutelle du Ministère de l'Education nationale et de la Réforme du Système éducatif. Selon les termes de ces décrets, les missions de l'IPN sont les suivantes :

- organiser, coordonner, promouvoir et évaluer les activités d'études et de recherches fondamentales et les appliquer dans le domaine pédagogique en vue d'une évaluation continue du système éducatif pour en améliorer les performances.
- élaborer, produire, expérimenter, évaluer, imprimer et diffuser à titre gratuit ou onéreux, les manuels scolaires ainsi que les matériels et moyens didactiques
- assurer la formation continue des enseignants de l'enseignement fondamental, secondaire et des inspecteurs en cours d'emploi par l'organisation de stages, séminaires, colloques ou toute autre action nécessaire à l'information, la formation et le perfectionnement de ces personnels, en collaboration avec les Directions d'enseignement et l'Inspection générale de l'Education.
- procéder, en collaboration avec l'Inspection générale de l'Education, à l'évaluation des méthodes pédagogiques en usage et de proposer les améliorations nécessaires et les nouvelles méthodes appropriées
- promouvoir les moyens d'enseignement modernes tels que l'enseignement radiodiffusé ou télévisé, l'enseignement programmé, les techniques de motivation, en collaboration avec les services et institutions concernés
- participer à l'élaboration des programmes d'enseignement<sup>1</sup>

L'IPN compte quatre Directions :

- Production Pédagogique
- Edition et Imprimerie Scolaire
- Affaires Administratives et Matériel
- Recherche Evaluation et Formation Continue

Les ressources budgétaires de l'IPN proviennent principalement de ses deux ministères de tutelle - technique (MENRSE) et financière (Ministère des Finances) - mais aussi de ses ressources propres : l'Institut pédagogique national est habilité à vendre sa production pédagogique dans le but d'alimenter le Fonds de Concours à l'Édition scolaire créé par le Décret 88.055 en date du 5 Mai 1988 modifié par le décret 0173 du 27-9-216. Cependant, et nous y reviendrons quand nous aborderons le problème de la distribution, il est impossible à l'Institut, dont les manuels reviennent, en coût unitaire et selon ses propres calculs, à 4 US\$, de gagner de l'argent en les vendant à 0,50 US\$ dans ses kiosques, comme cela est le cas actuellement.

### **1.2. Les premiers maillons de la Chaîne du Livre : curriculum et planification**

---

<sup>1</sup> Même si dans les faits, nous le verrons, l'élaboration des programmes d'enseignement est plus du ressort de l'IGEN

### 1.2.1. L'IGEN et le Curriculum

En général, la logique derrière une édition d'État réalisée à partir d'un Institut pédagogique est que cet Institut présente une vision « verticale », « intégrée » de l'édition, permettant, en théorie, une meilleure cohérence entre programmes et manuels scolaires (les concepteurs des premiers devenant souvent les auteurs des seconds). En Mauritanie, ce n'est pas le cas, la tâche d'élaboration des curricula étant dévolue à l'Inspection générale de l'Éducation nationale (bien que cela figure parmi les mandats officiels de l'IPN). Du côté de l'IGEN, la raison invoquée pour une telle séparation est qu'« il est préférable de ne pas être juge et partie », à savoir que les concepteurs de curricula ne sont peut-être pas les mieux à même d'écrire de bons manuels servant de supports pédagogiques à leurs programmes d'études. Cela dit, les concepteurs des programmes IGEN (des inspecteurs statutaires) travaillent en collaboration avec l'IPN, en particulier en ce qui concerne la validation des documents de programme.

Tous les interlocuteurs rencontrés au sein de l'éducation mauritanienne soulignent une certaine instabilité des curricula, qui empêche que les manuels présents à l'instant T dans les établissements puissent être tout à fait conformes aux programmes en vigueur, aussi bien en matière d'approche méthodologique et pédagogique qu'en ce qui concerne le contenu des programmes.

Afin de pallier cette instabilité, l'IGEN s'est attelée à un programme assez ambitieux de révision des curricula du fondamental, du collège et du secondaire, s'étalant jusqu'en 2024, et censé apporter plus de clarté au paysage des programmes et des manuels scolaires en Mauritanie. Une clarté apparemment bienvenue, car, selon le *Rapport sur l'opération de distribution gratuite des manuels et la distribution destinée à la vente symbolique dans les kiosques de l'IPN dans les 15 wilayas du pays pour l'année scolaire 2020-2021* (DAAM-IPN) « les manuels expérimentaux pour les 3 niveaux cités (la 1AF, du 1<sup>er</sup> cycle secondaire la 1<sup>ère</sup> AS et au niveau du 2<sup>ème</sup> cycle secondaire la 5<sup>ème</sup> AS) sont édités sous forme de parties selon la progression du programme, donc le manuel ne regroupe qu'une partie du programme pour chaque discipline. »

Tableau 1 : Date de complétion des curricula révisés

	École fondamentale				Collège			Secondaire		
	1 <sup>e</sup> a.	2 <sup>e</sup> a.	3 <sup>e</sup> a.	4 <sup>e</sup> a.	2 <sup>e</sup> a.	3 <sup>e</sup> a.	4 <sup>e</sup> a.	5 <sup>e</sup> a.	6 <sup>e</sup> a.	7 <sup>e</sup> a.
2021										
2022										
2023										
2024										

On voit donc que de 2022 à 2024, dix nouveaux programmes devraient être disponibles, ce qui laisse entrevoir la possibilité d'autant de nouvelles années d'étude dont les manuels, en conformité avec les nouveaux programmes, pourraient être produits.

Les nouveaux curricula sont expérimentés par l'IGEN, dans 10 à 12 % des écoles primaires, et une trentaine d'établissements secondaires, dans toutes les régions. Malheureusement, ces expérimentations se font sans support pédagogique spécifique, à savoir des manuels qui pourraient ne servir qu'à ce but, comme cela arrive dans d'autres pays.

Parallèlement à sa tâche de concepteur de curricula, l'IGEN continue à se consacrer à son devoir d'inspection sur le terrain. Ce sont les mêmes personnes qui s'acquittent de ces deux missions, ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes d'emploi du temps pour les inspecteurs du siège central (même si les Inspecteurs de circonscription, encadrés par les IDEN, se chargent d'inspecter les écoles primaires).

Quoi qu'il en soit, l'IGEN est consciente du fait que ses inspecteurs manquent de formation en matière de conception de programmes scolaires, et serait donc demanderesse d'une formation plus spécifique dans ce domaine.

### 1.2.2. Le SIGE et la Planification

Dans un système fondé sur l'offre, tel que celui en vigueur en Mauritanie (à savoir que ce sont les écoles qui reçoivent de la part de l'État des manuels, ce ne sont pas elles qui en font la demande), il est essentiel de connaître de manière aussi exacte que possible les effectifs scolaires et leur évolution, afin de préparer un plan d'édition et de distribution en conséquence.

Dans son introduction à l'Annuaire statistique 2019-20, le MENRS affirme qu'il « *fait de la disponibilité de l'information un élément central pour le pilotage du Secteur Educatif. C'est à ce titre que la Direction générale de la Réforme et de la Prospective lance annuellement un recensement statistique exhaustif qui permet d'avoir une image de la situation du secteur à un instant donné. Les informations ainsi collectées sont à la fois utiles à renseigner les indicateurs clés du secteur, à déterminer les contraintes qu'il connaît et à définir les stratégies de médiation nécessaires.* »

De fait, cet annuaire est à la fois fouillé et fort bien présenté. Il permet en particulier de situer géographiquement de manière précise les quelque 3082 écoles primaires, 205 collèges et 139 lycées présents à travers le territoire national, ce qui représente un atout certain pour une distribution éventuelle de manuels scolaires jusqu'aux écoles. Le SIGE est également très précis en ce qui concerne les données sur les enseignants et les bâtiments. Il semble cependant qu'il n'y ait pas de recensement exhaustif des matériels didactiques présents dans chaque établissement (titres, nombre de volumes, état, etc. ), ce qui serait utile pour créer une base de données de départ de ces matériels.

Les données recueillies par le SIGE sont censées être exploitées afin d'élaborer une planification pluri-annuelle. Cependant, selon l'IPN, une telle planification n'est effectuée que sur une base annuelle, donc assez court-termiste (« *et encore, souvent modifiée en court d'année* », précise-t-on à l'Institut), ce qui s'explique par les incertitudes pesant sur les ressources financières disponibles auprès du budget national ou des projets PTF. À l'IPN, on regrette de devoir « travailler en catastrophe » en permanence, au rythme des fluctuations budgétaires et curriculaires (les programmes d'enseignement changent parfois entre le début et la fin de la conception du manuel correspondant)

### 1.3. L'IPN et le cœur de la Chaîne du Livre

Dans le système d'édition d'État dans lequel vit la Mauritanie, l'Institut pédagogique national est le principal organe de production des matériels didactiques. Ses quatre départements couvrent, de manière plus ou moins exhaustive, chacune des quatre étapes de la chaîne du livre : rédaction édition, impression et distribution.

L'IPN compte en son sein deux catégories de personnels :

1. Les fonctionnaires détachés du MENRSE, soit 254 personnes (dont 130 environ pour les kiosques de vente)
2. Les personnels rémunérés sur budget autonome de l'IPN. Ils appartiennent à trois catégories :
  - Officiels recrutés par la fonction publique (auxiliaires)
  - Personnels non permanents (contractuels)
  - Prestataires de service

### 1.3.1. Rédaction

La rédaction (ou conception) des manuels scolaires échoit au Département de la Production pédagogique ; ses tâches consistent à élaborer les manuels et autres matériels pédagogiques, à les expérimenter et à les corriger en vue de délivrer le BâT au Département « suivant », celui de l'Édition et de l'Impression.

Les 57 personnes composant le Département se répartissent entre deux services...

- Enseignement fondamental (8 disciplines)
- Enseignement secondaire (11 disciplines au Collège, 12 au Lycée),

... et deux divisions

- Disciplines littéraires (en arabe)
- Disciplines scientifiques (en français).

Au total, les manuels produits par l'IPN couvrent tout l'enseignement fondamental et une grande partie du secondaire. La notion de « manuels » recouvre surtout celle de « livre de l'élève », le concept de « guide du maître » peinant encore à s'imposer en Mauritanie, même si pour le fondamental quelques titres ont été imprimés, en quantités insuffisantes. Le guide du maître classique est cependant remplacé par des guides de préparation de « leçons préparées » ou « scriptées », par mois ou par trimestre, ce qui représente une initiative intéressante pour faciliter le travail d'enseignants pas toujours adéquatement formés et souvent géographiquement isolés.

La production d'autres outils didactiques (cartes, affiches, planches didactiques...), censée faire partie des missions de l'IPN, n'est plus assurée depuis plusieurs années par l'Institut. Il faut noter cependant que sont toujours produits des recueils d'exercices et des annales pour les niveaux de 7<sup>ème</sup> AS et pour les 4<sup>ème</sup> AS, visant à combler les vides laissés par les manuels scolaires.

Tableau 2 : Récapitulatif des manuels conçus par l'IPN pour l'enseignement fondamental

<b>Année Discipline</b>	<b>2017 - 2018</b>	<b>2018 - 2019</b>	<b>2019 -2020</b>	<b>2020 -2021</b>
Instruction Religieuse		1 <sup>ère</sup> AF ,2 <sup>ème</sup> AF, 3 <sup>ème</sup> AS	1 <sup>ère</sup> AF	1 <sup>ère</sup> AF, 2 <sup>ème</sup> AF
Arabe		1 <sup>ère</sup> AF 2 <sup>ème</sup> AF, 3 <sup>ème</sup> AF,5 <sup>ème</sup> AF	4 <sup>ème</sup> AF ; 6 <sup>ème</sup> AF ; 1 <sup>ère</sup> AF	1 <sup>ère</sup> AF ;2 <sup>ème</sup> AF
Instruction civique		1 <sup>ère</sup> AF ; 2 <sup>ème</sup> , 3 <sup>ème</sup> AF	1 <sup>ère</sup> AF	2 <sup>ème</sup> AF
Français			2 <sup>ème</sup> AF, 3 <sup>ème</sup> AF,4 <sup>ème</sup> AF	2 <sup>ème</sup> AF
Sciences naturelles				
Maths		1 <sup>ère</sup> AF 2 <sup>ème</sup> AF, 3 <sup>ème</sup> AF	1 <sup>ère</sup> AF	2 <sup>ème</sup> AF

Tableau 3 : Récapitulatif des manuels conçus par l'IPN pour l'enseignement secondaire

<b>Année Discipline</b>	<b>2017 - 2018</b>	<b>2018 - 2019</b>	<b>2019 -2020</b>	<b>2020 -2021</b>
-----------------------------	--------------------	--------------------	-------------------	-------------------

Instruction Religieuse	1 <sup>ère</sup> AS, 4 <sup>ème</sup> AS	2 <sup>ème</sup> AS, 3 <sup>ème</sup> AS	-	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS
Arabe	1 <sup>ère</sup> AS, 4 <sup>ème</sup> AS	2 <sup>ème</sup> AS, 3 <sup>ème</sup> AS		1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS, 5 <sup>ème</sup> LM, 6 <sup>ème</sup> LM
Histoire	1 <sup>ère</sup> AS, 4 <sup>ème</sup> AS	2 <sup>ème</sup> AS, 3 <sup>ème</sup> AS	-	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS
Geo	4 <sup>ème</sup> AS	-	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS, 3 <sup>ème</sup> AS	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS
Instruction civique	4 <sup>ème</sup> AS	-	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS, 3 <sup>ème</sup> AS	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS
Anglais	1 <sup>ère</sup> AS, 3 <sup>ème</sup> AS	4 <sup>ème</sup> AS	2 <sup>ème</sup> AS, 5 <sup>ème</sup> LM	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS
Français	1 <sup>ère</sup> AS	4 <sup>ème</sup> AS	2 <sup>ème</sup> AS, 3 <sup>ème</sup> AS	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS, 5 <sup>ème</sup> LM, 6 <sup>ème</sup> LM
Philo	5 <sup>ème</sup> LM	-	-	5 <sup>ème</sup> LM, 6 <sup>ème</sup> LM
Sciences naturelles	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS	3 <sup>ème</sup> AS, 4 <sup>ème</sup> AS	--	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS, 5 <sup>ème</sup> SN, 6 <sup>ème</sup> SN
Maths	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS	3 <sup>ème</sup> AS, 4 <sup>ème</sup> AS	-	1 <sup>ère</sup> AS, 2 <sup>ème</sup> AS, 5 <sup>ème</sup> M, 6 <sup>ème</sup> M
Physique-chimie	3 <sup>ème</sup> AS, 4 <sup>ème</sup> AS	-	-	5 <sup>ème</sup> SN&M-Physique, 5 <sup>ème</sup> SN&M- Chimie, 6 <sup>ème</sup> SN&M-Physique, 6 <sup>ème</sup> SN&M- Chimie

Tableau 4 : Nombre de pages

Années	Nombre de pages minimum	Nombre de pages maximum
1 <sup>e</sup> et 2 <sup>e</sup>	90	120
3 <sup>e</sup> et 4 <sup>e</sup>	120	150
5 <sup>e</sup> et 6 <sup>e</sup>	150	200
Collège	150 (sauf mathématiques : 200)	

Les manuels expérimentaux pour les 3 niveaux cités sont édités sous forme de parties selon la progression du programme, donc le manuel ne regroupe qu'une partie du programme pour chaque discipline.

#### Profil et formation des concepteurs

Le corps des concepteurs est essentiellement composé de conseillers pédagogiques<sup>2</sup> détachés à l'IPN. Ils bénéficient tous d'une certaine expérience et ancienneté, mais malheureusement beaucoup plus rarement d'une formation professionnelle spécifique à la conception de matériels didactiques. Depuis la création d'un statut pour les Inspecteurs pédagogiques de l'Enseignement secondaire (Arrêté conjoint N°1930 MFPTMA/MEENESRS/MF du 2 octobre 2013), les concepteurs de l'IPN constituent en quelque sorte un « corps », manquant cependant cruellement des formations, dont ont pu bénéficier leurs aînés, au Maroc, au Sénégal, en Tunisie, dans les années 2000. Des voix au sein de l'IPN soulignent également quelques lacunes en matière de maîtrise du français, langue dans laquelle sont rédigés les manuels des disciplines scientifiques.

#### Rémunération

<sup>2</sup> Un Conseiller pédagogique est un inspecteur de l'enseignement fondamental ou secondaire



Au-delà de leur traitement statutaire de fonctionnaires, les concepteurs perçoivent, tant que dure leur travail de rédaction, des primes mensuelles indexées sur leur niveau hiérarchique :

- Directeur : 24 700 MRU
- Chef de Service : 10 000 MRU
- Chef de Division : 6 000 MRU
- Conseiller pédagogique : 4 000 MRU

En sus de ces primes mensuelles, l'équipe de conception touchera, pour l'ensemble de ses membres, une somme de 75 000 MRU par titre conçu.

### Déroulé du travail de conception

Trois à cinq auteurs font partie de l'équipe de conception :

- Un inspecteur (qui veille à la compatibilité du manuel avec le curriculum)
- Un instituteur / professeur de Collège
- Des enseignants/inspecteurs retraités

Le parcours de conception alterne des sessions de travail personnel, à la maison, et des réunions de concertation au siège de l'IPN. Les différentes épreuves sont produites sur ordinateur :

- Tout commence par une réunion préliminaire, afin de fixer la méthodologie que le groupe entier devra suivre
- Puis interviennent des rendez-vous hebdomadaires, au cours desquels on procède à des lectures croisées des différentes sections auxquelles les auteurs ont été assignés
- Au bout d'un délai assez court (environ deux mois), la partie « rédaction » est terminée, et le manuscrit bascule au Département de l'Édition pour mise en page, ajout des illustrations, corrections. S'ensuit une série d'allers et retours avec les concepteurs originels, avant que l'on puisse arrêter une version définitive, et parvenir à un bon à tirer.

### Expérimentation

Traditionnellement, l'avantage de l'intégration verticale permise par une production de matériels didactiques en mode édition d'État est qu'elle engendre une expérimentation des manuels dans la continuité de l'appareil du Ministère dans laquelle elle s'inscrit. Or, cela ne semble pas être le cas en Mauritanie, où nos interlocuteurs ont déploré le fait que le manque de planification et l'instabilité curriculaire entraînent *de facto* une annulation de cette étape expérimentale. Un rapport interne à l'IPN datant de 2020 met en exergue « *une absence totale de l'expérimentation des manuels scolaires en Mauritanie. Cette situation rend insuffisantes toutes les tentatives de révision des manuels scolaires en vue de les recadrer et de les ajuster malgré la constitution des équipes qui ont rédigé certains manuels (conseillers pédagogiques de l'IPN, un inspecteur du secondaire et un professeur de terrain qui est le seul élément pouvant rappeler l'expérimentation).* » Or, selon certains de nos interlocuteurs à l'IPN, le « produit final » livré par l'Institut est loin d'être parfait, il présenterait encore des faiblesses pédagogiques, des erreurs factuelles, des coquilles typographiques. Par ailleurs, la *Capitalisation des Réformes et États généraux de l'Éducation et Évaluation de la Réforme de 1999 de la Mauritanie* (Ministère des Affaires économiques et de la Promotion des Secteurs productifs - Direction des Projets Education-Formation ; Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Technique et de la Réforme, Janvier 2021) souligne « *la faible connexion, d'une part, entre les contenus curriculaires (y compris les filières A, O, C et D) et le contexte socio-économique national et, d'autre part, entre les registres de langues utilisés dans les manuels scolaires et le niveau des élèves dans la plupart des disciplines au Fondamental et au Secondaire.* »

#### *1.3.2. Édition et impression*

Ces deux maillons de la chaîne éditoriale, qui vont attribuer au manuel sa facilité et longévité d'utilisation, ainsi que son prix, sont couverts par le Département de l'Édition et de l'Imprimerie scolaire à l'IPN. Le DEIS est chargé d'éditer et d'imprimer les manuels, les documents scolaires et

administratifs - ou de décider d'extérioriser les services de pré-presses et d'impression auprès de prestataires privés. 23 personnes travaillent au DEIS, dont 16 statutaires et 7 contractuels.

### Pré-presses

Une fois que les concepteurs des manuels ont finalisé leurs manuscrits, bruts, en Word, ceux-ci passent de la DPP à la DEIS où ils vont être traités en pré-presses, c'est-à-dire qu'on va leur appliquer une mise en page et y inclure des illustrations ou des photographies<sup>3</sup>. Ces opérations sont réalisées par des personnels contractuels, en général de jeunes diplômés du Lycée commercial, qui travaillent sur InDesign, Photoshop, Acrobat. Le matériel informatique est quelque peu daté, et peu adapté à ce type de travail (petits HP avec écrans 15 pouces, alors qu'en général la mise en page est effectuée sur des Mac à écran 23 ou 27 pouces). Depuis 2015, la DEIS emploie deux illustrateurs, dont un a été formé à l'étranger (Egypte, Liban, Tunisie, France). Le Département estime manquer d'illustrateurs et de techniciens, carence en partie due au fait qu'il est quasiment impossible de recruter des agents permanents à l'IPN (cela ne peut se faire que sur instruction directe du Ministre), d'où le recours à des personnels contractuels.

Le service pré-presses se charge également de la correction linguistique du manuscrit. Le bon à tirer est donné par le concepteur, qui valide le contenu scientifique du manuscrit mis en page.

### Charte graphique

En 2020, le rapport interne à l'IPN sus-cité estimait que le manuel scolaire « *ne semble pas être conçu sur base d'un cahier des charges défini en rapport avec des programmes mis à jour. Conçu en termes de contenus à transmettre, il est souvent inadapté au niveau des élèves, à leur contexte et à leurs centres d'intérêts. Vu la situation actuelle marquée par la grande variété d'images et de couleurs offerte par les nouvelles techniques de publication assistée par ordinateur, le manuel dont les textes sont imprimés en noir et blanc ou en nombre de couleurs limité (souvent deux), est loin de satisfaire les exigences de l'enseignement des sciences. D'autres insuffisances et incohérences (format, illustrations, lisibilité, papier utilisé...)* sont relevées, à des degrés divers, pour toutes les disciplines. » Comme beaucoup d'éditions d'État, l'IPN est une structure axée plus sur la pédagogie que sur l'édition, d'où cette conception du manuel comme une compilation « de contenus à transmettre », plus que comme un outil pédagogique attractif et facile d'accès. Si l'on ajoute à cela le fait que l'Institut ne dispose pas des ressources et du personnel qualifié d'une édition scolaire professionnelle, il est vrai que ses manuels présentent une mise en page plus austère et linéaire que celle qu'affichent par exemple les manuels sénégalais, sous-traités à des éditeurs privés. Un rapport de l'UNICEF de décembre 2019 (*Diagnostic stratégique de l'éducation – Wilaya du Hodh Chargui - Mohamed Ahmed Tolba*) explicite cette carence éditoriale en termes plus directs : « *les manuels [de l'IPN] sont par ailleurs médiocrement conçus, les explications et illustrations qui y sont incluses sont insuffisantes et pas assimilables par un élève travaillant seul. De même, les exercices pratiques n'y sont pas nombreux.* » Ce diagnostic est repris de manière plus mesurée par le rapport sur la *Capitalisation des Réformes* (op. cit.) : « *Un premier ordre de difficultés concerne l'élaboration du livre, son expérimentation et son adaptation aux réalités nationales, ainsi que sa réactualisation périodique pour intégrer les changements survenus au niveau régional et international. Les difficultés à ce niveau concernent aussi le fond que la forme. Les livres scolaires susceptibles d'intéresser des élèves de l'ère de la mondialisation et de la digitalisation se doivent de répondre à des normes bien plus exigeantes que les normes en vigueur jusqu'à présent.* »

### Défis auxquels est confronté le DEIS en matière d'édition

Le rapport interne de 2020 en liste quatre :

- « *Équipements vétustes, souvent en panne avec des logiciels dépassés ;*
- *Système Computer To Film dépassé dans le contexte technologique actuel ;*
- *Flasheuse en panne - Personnel non qualifié surtout en contrôle de qualité ;*

---

<sup>3</sup> Les photographies sont, soit prises directement par l'équipe IPN, soit prélevées sur internet, sans droits.

- *Déficit en personnel qualifié en infographie, maquette, mise en page et contrôle de qualité et de langue de rédaction (absence d'un linguiste spécialisé en français) »*

On pourrait y ajouter, à l'instar d'autres éditions d'État, le manque d'interaction et de travail en commun entre les équipes de conception d'une part, et celles d'édition, mise en page, illustrations, d'autre part. Dans une maison d'édition professionnelle, ces équipes travaillent ensemble, du début de la conception à la livraison du fichier prêt-à-imprimer, ce qui permet d'aplanir tous les problèmes d'un commun accord et de livrer un produit plus homogène, dans lequel compétences pédagogiques et éditoriales se seront complétées plutôt que superposées.

### Impression

Dans la vision originelle des débuts de l'IPN, la chaîne du livre publique se concevait d'une manière holistique, à savoir en y intégrant une imprimerie scolaire dédiée – à l'instar de l'IMPRISCO rwandaise ou de la Régie des Productions pédagogiques burundaise. Une telle conception pouvait se défendre à un moment où la population scolarisée en Mauritanie était beaucoup plus restreinte qu'actuellement, et où les techniques d'impression évoluaient moins rapidement et étaient plus manuelles. Malheureusement, en 2021, l'imprimerie de l'IPN est plutôt devenue un atelier d'impression, et qui n'arrive même pas à faire face à la tâche théorique du DEIS, à savoir assurer le montage, le tirage et la finition des matériels didactiques dont il produit les fichiers.

Pour commencer, le Département dispose d'un matériel largement dépassé et/ou peu fonctionnel, à cause des carences en matière de maintenance et de personnel qualifié :

- Équipements de montage : châssis d'isoleuse, développeuse de plaques, tables lumineuses
- Machines Offset :
  - ✓ *Une ADAST 715 (acquisition 1994)*
  - ✓ *Une Print Master Heidelberg 74 (acquisition 2007)*
  - ✓ *Une Speed Master Heidelberg 102 (acquisition 2003).*
  - ✓ *Les deux dernières machines ont une capacité de production qui peut paraître imposante sur le papier (15000 feuilles 65x100cm/h recto et verso pour la première et 12000 feuilles 65x50cm recto verso pour la deuxième), mais qui ne sert pas à grand-chose en l'absence de matériel de finition de masse en cousu-collé, mode de reliure indispensable à la durabilité d'un manuel*
- Équipements de finition :
  - ✓ *Une plieuse Heidelberg*
  - ✓ *Une chaîne d'assemblage et d'encollage (TIGRA Muller Martini)*
  - ✓ *Une chaîne encarteuse-piqueuse (VALORE Muller Martini)*
  - ✓ *Deux massicots Polar 115 et 92*

### Défis auxquels est confronté le DEIS en matière d'impression

- La plupart des machines connaissent de graves problèmes de réglage, quand elles ne sont pas tout simplement hors service
- Les offsets disponibles n'arrivent pas à s'acquitter des tâches qui devraient être les leurs, car elles travaillent à vitesse réduite et à 2 groupes (2 couleurs), sachant que les offsets de grande vitesse et de 4 groupes (quadrichromie) sont les mieux adaptées à l'impression des manuels scolaires
- Personnel peu qualifié ;
- Les équipements ne bénéficient jamais de révision générale, faute de techniciens spécialisés en maintenance (le DEIS est obligé de rappeler des agents retraités pour effectuer quelques réparations ponctuelles) et de souplesse dans les contrats de maintenance : l'IPN en avait un avec l'entreprise MINATEC d'Abidjan, mais l'obtention de

pièces détachées était très compliquée, dans la mesure où il fallait auparavant s'assurer d'un transfert de fonds du Trésor public mauritanien.

- Dans un environnement aussi évolutif et compétitif que l'est l'industrie actuelle de l'impression, imprimer sur des machines obsolètes revient à renchérir considérablement le prix unitaire d'un manuel – alors même que l'ampleur des tirages devrait au contraire contribuer à tirer les prix vers le bas. L'IPN lui-même estime que, pour un tirage de 120 000 exemplaires, le coût unitaire du manuel se situe autour de 10 US\$ - soit au moins dix fois plus que ce que l'on pourrait obtenir dans un marché compétitif international. Conscient de ce décalage, l'IPN a d'ailleurs commencé à recourir à de tels marchés (voir 2.1. ci-après)

En dépit de toutes les difficultés et insuffisances sus-citées, l'imprimerie de l'IPN a pu procéder à l'impression de titres de manuel scolaire en grandes séries et en quantités importantes, de quelques milliers à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires. Par exemple, 600 000 fascicules du secondaire ont été imprimés en année scolaire 2020/21. Il faut cependant avouer que la plupart des travaux d'impression de l'atelier du DEIS concernent des diplômes ou des feuilles d'examen (néanmoins en grande quantité).

### *1.3.3. Distribution*

Au sein du Département des Affaires Administratives et du Matériel (DAAM) de l'IPN, c'est le Service de Distribution et Commercialisation des Manuels et Matériels Didactiques qui est chargé de la diffusion des manuels et documents pédagogiques et de la coordination entre l'administration centrale et les antennes régionales (Instituts Pédagogiques Régionaux).

#### Historique des modes de distribution

Au long des décennies, les modes de distribution des manuels scolaires ont constamment oscillé entre semi-gratuité, gratuité et vente symbolique.

##### a) Semi-gratuité (2000-2007)

Durant cette période, la politique de distribution du manuel scolaire permettait à l'élève :

- du fondamental : d'obtenir 4 manuels gratuits des disciplines principales et d'acheter le reste à prix symbolique dans les kiosques de l'IPN ;
- du secondaire : d'obtenir 3 manuels gratuits des disciplines principales et d'acheter le reste à prix symbolique dans les kiosques de l'IPN.

##### b) Gratuité (2007-2016)

La distribution gratuite des manuels scolaires visant à assurer l'égalité d'accès aux matériels pédagogiques se faisait via l'IPN suivant une procédure administrative sanctionnée par un bordereau d'envoi dûment signé par le DREN au niveau de la wilaya.

##### c) Vente à prix symbolique (1991-2000) et depuis 2016

La publication de l'arrêté N° R 070 MF/MEN du 14 avril 1991, qui permet à l'IPN de vendre les manuels scolaires, a constitué le coup d'envoi de la vente à prix symbolique des manuels et autres matériels didactiques.

La promulgation du Décret n° 173/2016/PM portant création d'un Fonds de Concours à l'Édition scolaire a eu pour corollaire l'adoption d'une nouvelle politique de mise à disposition des manuels scolaires et autres matériels didactiques s'appuyant sur la commercialisation de ces outils à des prix symboliques sur toute l'étendue du territoire national.

Cela dit, le rapport sur la *Capitalisation des Réformes et États généraux de l'Éducation et Évaluation de la Réforme de 1999 de la Mauritanie* se montre assez pessimiste, voire fataliste, sur la réussite de ces divers mode de distribution : « *Les réseaux de distribution parallèle réussissaient toujours à avoir raison des mesures plus ou moins draconiennes prises par l'administration en vue de les arrêter. Plusieurs options ont essayé tour à tour en vue de juguler ce problème: gratuité du livre, vente, semi-vente, etc. Mais les difficultés demeurent.* »

#### Description du circuit logistique de la distribution

En 2000, trois plans de distribution potentiels ont été proposés au projet Banque mondiale

- 1) Un schéma partant de l'IPN, pour trouver un relais dans les 15 IPR, lesquelles auraient été responsables pour la livraison aux écoles
- 2) Un schéma similaire, mais dans lequel la responsabilité aurait incombé aux DREN
- 3) Un mode de distribution directe, depuis l'IPN Nouakchott, jusqu'à chacune des écoles du pays. C'est cette dernière proposition qui a été adoptée, à l'aide d'une flotte de Landcruiser et de convoyeurs auxquels on payait un *per diem*.

En année 2 de ce type de distribution, il a été décidé de faire appel pour les moyens logistiques à l'armée ainsi qu'aux véhicules du Commissariat à la Sécurité alimentaire – ce qui n'était pas en soi un bon signe, car cela signifiait que l'ampleur de la tâche avait été jugée trop grande pour le seul IPN. À présent, les distributions dépendent en fait du dynamisme et de la volonté de chaque wilaya qu peut, ou non, disponibiliser des véhicules auprès des IPR pour atteindre les écoles. Selon le DAAM, certaines IPR arrivent à distribuer l'ensemble de leurs manuels en 2 à 4 semaines, d'autres ne parviennent pendant ce temps-là qu'à en livrer 30 %, d'autres... 0 %. Dans l'état actuel du mode de distribution, tout dépend en fait des bonnes relations entre le wali et l'IPR.

Début 2021, le Service de Distribution et Commercialisation des Manuels et Matériels didactiques du DAAM-IPN, rédigeait un rapport sur la campagne de distribution des manuels pour l'année 2021-21 (*Rapport sur l'opération de distribution gratuite des manuels et la distribution destinée à la vente symbolique dans les kiosques de l'IPN dans les 15 wilayas du pays pour l'année scolaire 2020-2021*). Il y expliquait tout d'abord que « *pour cette année les programmes ont changé à partir de novembre 2020, changement qui a touché jusqu'à présent la première année de chaque niveau scolaire c'est-à-dire au niveau du Fondamental : la 1AF, du 1<sup>er</sup> cycle secondaire la 1<sup>ère</sup> AS et au niveau du 2<sup>ème</sup> cycle secondaire la 5<sup>ème</sup> AS. Ce changement a entraîné une nouvelle politique de distribution de manuels qui consiste à distribuer ces manuels expérimentaux gratuitement. Pour cela l'IPN achemine ces manuels vers les Directeurs Régionaux de l'Enseignement (DREN), ces derniers signent les décharges des Bordereaux d'envoi. Chaque DREN effectue la ventilation au niveau de sa wilaya.*

*En plus de ses manuels l'IPN a envoyé aux DREN des manuels et des guides à distribuer gratuitement au profit des enseignants et des encadreurs. L'IPN a livré des manuels, des guides et des supports numériques à la Direction de l'Enseignement Privé au profit des enseignants et des élèves du privé.* »<sup>4</sup>

En détail, voici donc les quatre composantes de la distribution gratuite remise aux DREN pour l'année scolaire 2020/21 :

- 1) Livres de l'élève correspondant au nouveau programme :
  - a. Manuels de la première année Fondamentale (1AF) : 160300

---

<sup>4</sup> Le *Diagnostic stratégique de l'éducation – Wilaya du Hodh Chargui* (UNICEF/ Mohamed Ahmed Tolba, décembre 2019) estime cependant que « *les structures de coordination régionale (DREN et IDEN) n'ont pas de ressources pédagogiques à apporter aux écoles. Elles ont été complètement dessaisies de la distribution des manuels scolaires pour donner suite au constat que ces derniers n'arrivaient pas aux élèves, soient parce qu'ils moisissaient dans les stocks ou étaient revendus à travers les circuits de distribution marchands.* »

- b. Manuels de la première année secondaire (1AS) : 67290
- c. Manuels de la 5<sup>ème</sup> année secondaire (5AS) : 27220

Pour mémoire, l'Annuaire statistique 2019/2020 fait état de 94 378 élèves en 1<sup>e</sup> AF, enseignement public. Sachant que quatre disciplines sont enseignées à ce niveau, cela crée une demande de manuels théoriques, en se fixant un ratio d'un manuel par élève, de  $94\ 378 \times 4 = 377\ 512$ . La dotation de 160 300 volumes représente donc en théorie de quoi fournir un peu moins d'un manuel pour deux élèves, en admettant que chaque discipline ait été pourvue de la même manière.

- 2) Guides de l'enseignant : 2 730 documents du maître pour la 1<sup>e</sup> AF (regroupant les 4 disciplines de ce niveau : Instruction Islamique, Arabe, Mathématiques et Éveil et comportement civique) et 2759 guides du professeur pour la 1AS
- 3) Manuels pour l'encadrement (enseignants) : 8780
- 4) Anciens guides pour l'encadrement des enseignants : 15286

En plus de ces livraisons, l'IPN a remis à la Direction de l'Enseignement Privé 362 clés USB d'une capacité de 16Go chacune, contenant les versions numériques de tous les manuels édités par l'IPN, ainsi que 900 guides du maître.

Au-delà de ces distributions ponctuelles et parcellaires, la réalité est qu'il n'existe pas de système solide, régulier et financé, année après année, pour faire parvenir les livres depuis Nouakchott jusqu'à chaque école du pays. Au moment de l'enquête du consultant, 1,3 millions de manuels devaient arriver au port de Nouakchott dans les semaines suivantes, et il n'y avait aucun plan ou aucun budget pour les livrer à l'intérieur du pays.

### Kiosques

L'IPN gère 120 kiosques à travers le pays ; il en existe un devant chaque IPR, un devant chaque école importante (par conséquent, la plupart des kiosques ne donnent pas lieu à un loyer). Ces kiosques sont des points de vente, auprès desquels les parents peuvent acheter des manuels à prix « symbolique » :

Manuel de l'enseignement fondamental	20 MRU
Manuel du Collège	30 MRU
Manuel du Lycée	40 MRU

Ces sommes, beaucoup trop faibles pour recouvrir ne serait-ce qu'une partie du coût réel du manuel, sont de plus difficiles à faire remonter à l'IPN. Il existe cependant, à chaque fin d'année, des missions de contrôle venant de l'IPN pour auditer la comptabilité de chaque kiosque, les stocks de départ et d'arrivée, et dont il ressort que globalement les comptes sont en règle.

Les quantités de manuels distribuées auprès des kiosques sont aussi assez faibles au regard de la population scolaire totale : par exemple, en 2018/19, seuls 158 066 manuels ont été fournis à l'ensemble des kiosques répartis sur le territoire (pour environ 900 000 élèves scolarisés en fondamental et secondaire). Pour l'année 2020/2021 le rapport de la DAAM précise qu'« *en ce qui concerne les manuels destinés à la vente dans les kiosques de l'IPN, la quantité destinée au ravitaillement de ces kiosques cette année n'est pas grande à cause du changement de la politique de distribution du manuel expérimental, cependant des quantités de manuels ont été acheminées vers tous les 15 Instituts pédagogiques régionaux.* » Soit en tout et pour tout 67 430 volumes pour l'enseignement fondamental, 8 930 pour le Collège, 2 085 pour le lycée.

Les kiosques sont loin de faire l'unanimité au sein de la communauté éducative mauritanienne. Bien qu'il n'ait pas été possible au consultant de se rendre sur le terrain et donc de vérifier cette allégation, plusieurs interlocuteurs à l'IPN et parmi les PTF lui ont affirmé que nombre des

manuels censés être vendus à prix symbolique dans les kiosques se retrouvent en fait vendus de manière informelle dans des « librairies par terre »

Un haut responsable du MENRSE se demande si, en regardant bien le bilan des kiosques depuis 2017, ceux-ci ont réellement bien fonctionné, et s'ils sont indispensables : « *Ont-ils vraiment bien atteint leurs objectifs ?* » se demande-t-il auprès du consultant. « *Certaines communautés comptent 150 écoles, mais un seul kiosque : comment cela peut-il être utile à des familles éparpillées sur des centaines de kilomètres, pas forcément motivées par l'achat de manuels pour leurs enfants et qui n'ont aucun moyen de transport ?* »

Dans son *Diagnostic stratégique de l'éducation – Wilaya du Hodh Chargui* (UNICEF – Décembre 2019), Mohamed Ahmed Tolba écrit : « *Les parents sont aussi responsables de l'achat des manuels scolaires, vendus à prix subventionnés dans les kiosques de l'Institut pédagogique national (IPN). Ces kiosques ne sont pas d'accès facile car généralement loin des écoles et dans des endroits peu visibles comme par exemple le kiosque de Djiguenni, censé alimenter une grande localité, mais qui se trouve caché dans l'enceinte du lycée où se trouve un stock invendu de manuels. Les kiosques sont tenus par des fonctionnaires peu motivés pour la vente.* »

#### Stockage central

Prémisse de la distribution, le stockage est également pris en compte par l'IPN, qui possède à l'intérieur de son siège à Nouakchott deux magasins, assez grands, sains, mais totalement dépourvus de tout équipement logistique, hormis les étagères métalliques. Il n'existe par exemple pas plus de registre de stock (seulement des bordereaux entrée/sortie) que de chariot élévateur. Le premier magasin, de 200 m<sup>2</sup>, contenait, au moment du passage du consultant, quelque 2 700 manuels. Le second abrite des manuels qui, bien qu'édités par l'IPN, sont devenus hors programme dès leur parution, du fait d'un changement curriculaire entre le début et la fin de leur conception (géographie, instruction civique)

En province, chaque IPR est également censée posséder son propre magasin – même si selon nos interlocuteurs à l'IPN, il est difficile de qualifier ainsi les pièces qui en font office.

Au final le rapport UNICEF sus-cité rappelle le décalage entre les missions officielles de l'IPN et les moyens dont dispose l'Institut pour les mener à bien : « *L'IPN, qui s'est retrouvé responsable de la chaîne totale du livre n'a ni les moyens budgétaires, ni les capacités techniques de la remplir. Il dispose d'un budget de 40 millions de MRU, environ un million de dollars US, pour couvrir ses charges de fonctionnement et pour le développement, l'impression et la distribution des manuels scolaires sur toute l'étendue du territoire national et pour les cycles primaires et secondaire. À l'heure actuelle, sa capacité de production ne peut dépasser 350 000 manuels par an.* »

## **1.4 Disponibilité et gestion des manuels scolaires**

En dépit des tirages accumulés au cours des décennies, le problème de la disponibilité du manuel demeure présent en 2021, malgré les multiples formes de distribution expérimentées et les énormes quantités de manuels imprimées.

Selon une note de recherche de la Banque mondiale (*Accès à l'Éducation pour les pauvres, 2018*), « *le pourcentage des élèves utilisant un manuel en classe est estimé à 17,5 %. Néanmoins, les élèves des écoles primaires privées ont deux fois plus de chances d'avoir un manuel que les élèves du système public (33,3 % contre 15,7 %).* »

Le rapport de l'UNICEF sur Hodh Chargui (op.cit. ) rappelle quant à lui qu' « une enquête sur la fourniture des services (Service Delivery Indicator-SDI) conduite en 2018 indique que moins de 10 % des élèves au Hodh Chargui disposent d'un manuel scolaire (...). Selon la même enquête, près de 50 % des salles de classes ne disposent pas des minimas en matériel didactique Les écoles ne disposent pas de bibliothèques et ne mettent pas en place des clubs scolaires et la lecture indépendante et le travail en groupe ne sont pas encouragés dans les classes, ce qui n'incite pas les élèves à se procurer des livres. »

La période au cours de laquelle le consultant a effectué son enquête, celle de la rentrée scolaire, s'est avérée être peu propice à des visites de terrain, qui auraient dû faire partie de son travail d'état des lieux. Dans ces circonstances, l'on ne peut se fier qu'à des documents tiers, dont ce rapport UNICEF déjà cité sur le Hodh Chargui, fruit d'un minutieux travail de terrain en 2019. Le consultant est bien conscient que cette wilaya est particulièrement défavorisée et souffre d'un contexte socio-économique très difficile, ainsi que le souligne le rapport lui-même : « *La wilaya du Hodh Chargui est la plus rurale [de Mauritanie] et l'une des moins riches avec une économie agropastorale, essentiellement de subsistance, fortement dépendante de la pluviométrie et incapable de nourrir sa population. Son capital humain est très faible. La mortalité infantile des moins de 5 ans y reste très élevée avec un taux de 81 pour mille. Le taux d'analphabétisme des plus de 15 ans est estimé à 35 % et la proportion des enfants et des jeunes en âge scolaire hors des écoles est évaluée à 38 %.* »

Elle ne saurait donc être prise comme « exemple » de la situation mauritanienne dans sa globalité. Cependant, il s'agit, après Nouakchott, de la région la plus peuplée du pays, et malheureusement ses handicaps peuvent être retrouvés dans d'autres régions rurales de la République. Il n'est donc pas inutile de brosser les grands traits de la disponibilité de manuels scolaires de la wilaya du Hodh Chargui, tels qu'ils apparaissent dans le rapport :

- Un manque général de supports pédagogiques de base : « À Medina Salam, Trarza, un enseignant d'école primaire a expliqué : « Nous n'avons pas assez de matériel pédagogique, seulement quelques manuels et de la craie. » À Barkéole, Assaba, un enseignant à l'école primaire El Vowsn a expliqué : « il n'y a pas suffisamment de manuels ; seul l'enseignant en a un, il est donc obligé de tout écrire sur le tableau. »
- Une obsolescence des manuels, due à une distribution très irrégulière au fil des ans : « Un enseignant du premier cycle du secondaire dans un établissement d'El Mina a expliqué : « Le besoin de matériel pédagogique est criant – en particulier les manuels ; ceux dont nous disposons sont obsolètes et ne répondent pas aux besoins actuels. Ça fera bientôt dix ans que nous utilisons les mêmes livres. » De même, à Ryad, Nouakchott, un enseignant du second cycle secondaire a expliqué : « Nous n'avons pas reçu de supports pédagogiques depuis plusieurs années. »
- Des enseignants livrés à eux-mêmes pour la disponibilisation de leurs propres supports pédagogiques. « Dans certains cas, les enseignants n'avaient même pas de guides des programmes. Le directeur d'un établissement de premier cycle secondaire à Gouraye, Guidimakha, a cité le manque de supports pédagogiques, de tableaux et de guides des programmes. « Nous avons besoin de guides des programmes pour les enseignants », a expliqué un enseignant d'une école primaire à proximité d'Ezneigui, Eljedida, Guidimakha. (...) Dans d'autres cas, les enseignants finissent par se procurer eux-mêmes le matériel pédagogique. Un directeur d'une école primaire à Rag, Barkéole, a expliqué : « Nous n'avons pas assez de matériels pédagogiques et ceux que nous avons ne sont plus utilisables, alors j'en ai acheté quelques-uns avec mes propres moyens. »
- Des carences des distributions étatiques parfois comblées par la communauté : « À Gouraye, Guidimakha, un homme de 63 ans et père de quatre enfants, a déclaré : « L'année dernière, l'association des parents a acheté des manuels pour les élèves de 5e année afin d'améliorer leur niveau [avant les examens d'entrée au secondaire]. »



## 2. AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ÉCOSYSTÈME DU MANUEL SCOLAIRE

### 2.1. Formation des maîtres

Les problématiques de manuels scolaires sont liées à celles relevant de la formation des maîtres pour deux raisons principales :

- Lorsque le système fonctionne bien, il existe un continuum et une synergie entre la production des curricula (en Mauritanie : IGEN), celle des manuels servant de support à leur enseignement (en Mauritanie : IPN) et la formation des maîtres censées enseigner les curricula à l'aide des manuels (en Mauritanie : ENI et ENS)
- Les carences de la formation initiale des enseignants liées à un fort accroissement de la population scolaire obligent souvent les ministères de l'Éducation à faire appel à des enseignements contractuels. Ces personnels n'ayant pas reçu de formation initiale au métier d'enseignant ont besoin de matériels de soutien pédagogique pouvant pallier leurs lacunes formelles ; pour eux, il est encore plus primordial que les manuels soient disponibles en abondance, de qualité, faciles d'utilisation, et accompagnés d'un guide du maître.

En ce qui concerne ce dernier aspect, le rapport sur la *Capitalisation des réformes* (op. cit.), confirme effectivement que le Ministère « *dut recourir au recrutement d'enseignants contractuels. Ce recours, considéré nécessaire, présentait un certain nombre d'insuffisances dans la mesure où la formation initiale de ces contractuels était hétérogène (économistes, juristes, scientifiques, etc.). Cependant, pour les préparer à une spécialité qui n'était pas la leur, la plupart de ces futurs enseignants n'ont pas reçu de formation, ne serait-ce qu'accélérée, sur les rudiments de la pratique enseignante.* »

Quant à la formation initiale des enseignants du niveau fondamental, elle est assurée par l'École Normale d'Instituteurs (ENI) de Nouakchott, créée en 1964 pour accompagner la naissance des premières écoles nationales. Selon le site de l'institution, « *la formation dans cette école a connu plusieurs étapes qui diffèrent selon le niveau du recrutement, la durée de la formation et le grade à la sortie. Le nombre de sortant de 1976 à 2013 est 10 306 enseignants.* » Soit, sur ces 37 années, une moyenne de moins de 300 enseignants par année, ce qui est fort peu pour une population scolaire du fondamental (actuelle) de 550 000 élèves environ.

Il semble qu'il y ait aussi un problème de niveau des enseignants du fondamental, quel que soit leur origine : selon le PAD du Projet BESE de la Banque mondiale (Octobre 2020), « *les ENI n'ont pas été en mesure de former des enseignants prêts à entrer dans une salle de classe et à y enseigner efficacement. Le corpus de candidats parmi lesquels recrutent les ENI se montre dans l'ensemble d'un niveau relativement faible, comme l'attestent les résultats de la cohorte 2014, dont seulement 3,7 % avaient le niveau souhaité (requis) pour pouvoir enseigner l'arabe. Dans la cohorte ENI diplômée en 2018, environ 94 %, 62 % et 21 % ont obtenu des résultats inférieurs au niveau souhaité pour enseigner, respectivement, les mathématiques, le français et l'arabe.* »

En 2018 l'Indicateur de Prestation de Services (IPS) de la Banque mondiale a évalué les enseignants en français, arabe, mathématiques et pédagogie. Selon cet indicateur, on estime que les enseignants possèdent le niveau minimum pour enseigner s'ils obtiennent un score de 80 % ou plus au test de 4<sup>e</sup> année sur lequel ils sont évalués. En Mauritanie, aucun enseignant n'avait les niveaux requis pour enseigner aussi bien en français qu'en arabe. Seuls 4,8 % des enseignants ont obtenu 80 pour cent ou plus en mathématiques (3,6 % en public contre 7,2 pour cent en privé). En 2007, le *Recensement et Test national* mauritanien a évalué plus de 14 000 enseignants du primaire et du secondaire en mathématiques, en arabe et en français. Cette évaluation a montré

des résultats similaires à ceux de l'IPS, puisque seulement 0,4 % des enseignants ont obtenu 85 % ou plus à un test de 5e année.

Un enseignant qui, de par une formation initiale inexistante ou lacunaire, maîtrise à peine la matière fondamentale qu'il est censé enseigner, aura d'autant plus besoin d'outils pédagogiques performants et faciles à utiliser.

## **2.2 Environnement scolaire : bâti et communautés locales**

Dans l'éco-système autour du livre scolaire, le bâti est un élément trop souvent laissé de côté : il est en effet inutile de faire parvenir des manuels en quantité dans les écoles si, comme c'est malheureusement trop souvent le cas, il n'existe pas de local de rangement pour les disposer – ce qui entraîne dégradations et perte d'usage.

C'est la raison pour laquelle il a été intéressant d'échanger avec le service en charge des constructions scolaires, à savoir la Direction des Ressources du MENRSE, en collaboration avec la Direction générale des Bâtiments et Équipements publics du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire. Des plans types ont été fournis au consultant, dans lesquels n'apparaît pas de local spécialement consacré au manuel ; il lui a cependant été assuré que chaque classe comportait un coin-lecture. Deux mille salles de classe doivent être ainsi construites, dans le cadre du ProPEP (Programme prioritaire élargi du Président), un *« programme composé d'un ensemble d'actions cohérentes, faciles à mettre en œuvre et à impact significatif sur le bien-être des populations. Ces actions prioritaires se focalisent sur l'amélioration du pouvoir d'achat, la création d'emploi et l'accès aux services de base. »* (Comité interministériel chargé de la Relance économique, septembre 2020).

Dans le cadre du ProPEP, les subventions seront accordées à toutes les écoles primaires qui ont un COGES fonctionnel et qui ont préparé et soumis un Projet d'Amélioration de l'École à l'IDEN. Le montant de chaque subvention ne dépassera pas l'équivalent de 600 USD par école et par an et sera versé trimestriellement à partir du début de l'année scolaire. L'utilisation de technologies et d'outils innovants sera mise à profit pour aider les COGES à jouer leur rôle de manière beaucoup plus efficace et efficiente. Le COGES aura accès à une plateforme, via un appareil mobile, pour signaler les absences du personnel directement aux autorités du MENRSE (IDEN, DREN, MENRSE niveau central).

Selon les mots mêmes du Ministre de l'Éducation nationale et de la Réforme du Secteur éducatif, inaugurant en octobre 2020 les travaux d'un atelier d'élaboration d'un manuel de procédures pour les comités de gestion des écoles (COGES), *« les approches traditionnelles de gestion ne sont plus en mesure d'offrir un environnement scolaire attractif et sécurisant encourageant l'assimilation de la connaissance et améliorant la qualité des performances (...). La création des comités de gestion constitue une contribution efficace à la décentralisation et une application effective de l'approche participative qui mobilise tous les partenaires au service du système éducatif. »* Le développement des et le soutien aux COGES peut constituer un atout pour de futures politiques de distribution des manuels dans lesquelles les écoles, et donc les communautés pourraient jouer un rôle plus actif que dans le cadre actuel d'une distribution édictée par le sommet et dans laquelle peu d'acteurs sont responsabilisés.

## **2.3. Passation de marchés**

L'IPN dispose depuis 2020 de sa propre Cellule de Passation de Marché, par laquelle est passé l'appel d'offres de mai 2021 visant à acquérir 1,030 million d'exemplaires de manuels des trois premières années du fondamental. De la quinzaine d'offres reçues, la moins-disante globalement

(technique + financière) était celle d'un imprimeur tunisien. Une fois le marché attribué provisoirement, la Commission de Passation de marché a dû recevoir l'avis de la Commission de Contrôle, puis s'est rendue en Tunisie afin de vérifier l'état des équipements qui étaient affichés par le soumissionnaire. L'avis de passation de marché avait été publié sur le site dédié de la cellule, ainsi que dans les pages des quotidiens mauritaniens Horizons et Beta.

Au-delà de cet appel d'offres d'envergure, son activité n'est pas encore très intense : un appel d'offres d'acquisition de craie, un autre pour les tables-bancs, depuis le début d'existence de cette cellule. Il faut dire qu'elle dispose de moyens pour l'instant limités : par exemple, le marché de manuels de l'été 2021 a été évalué par une commission comprenant le directeur de la Cellule, soutenu par quatre collaborateurs du Ministère, non spécialistes de ces questions. Les documents d'appel d'offres initiaux avaient été rédigés par l'IPN, puis ont été amendés des remarques de la Cellule, avant que le texte final ne soit approuvé par la Commission de Contrôle.

Conscientes des problèmes liés aux lenteurs d'attribution des marchés publics, les autorités mauritaniennes sont en train d'élaborer un nouveau code des marchés publics, permettant d'accélérer la procédure, en particulier en adoptant un contrôle a posteriori et non plus a priori. Ce nouveau Code était censé être opérationnel en novembre 2021. Il était aussi question d'abaisser les seuils de volume des marchés devant faire l'objet d'appels d'offres plutôt que de marchés directs : ils sont actuellement, pour la santé et l'éducation, de 14 millions MRU pour les travaux et de 40 millions MRU pour les fournitures. Il serait donc possible de faire un marché de gré à gré pour un marché d'un million de dollars de manuels par exemple, ce qui paraît élevé pour un pays dont les effectifs dans le fondamental n'atteignent pas 600 000 élèves.

## **2.4. PTF**

Parmi les PTF actifs dans le domaine de l'éducation en Mauritanie, quatre présentent des projets pouvant avoir une influence sur l'approvisionnement en manuels scolaires.

### *2.4.1. UNICEF*

L'agence des Nations Unies se focalise sur la formation des enseignants en appuyant des modules de formation de l'ENI. L'UNICEF est partie du diagnostic selon lequel il s'agissait tout d'abord de renforcer les capacités des enseignants, de développer les savoir-faire et savoir-être par rapport à l'apprenant.

L'UNICEF ne s'implique pas dans la conception du manuel<sup>5</sup>, mais préfère viser l'appui auprès des enseignants. C'est ainsi que, dans ses efforts d'évaluation des compétences, le Fonds s'est rendu compte du fait que le niveau des enseignants était en général en-dessous de celui requis pour la classe en question – lacune largement due au fait de la forte prévalence des enseignants contractuels, surtout en milieu rural.

Il existe quatre domaines dans lesquels l'UNICEF focalise son action en Mauritanie :

- Soutien aux IDEN
- Techniques d'évaluation des acquis
- Méthodologie de l'enseignement de l'arabe et du français
- Méthodologie de l'enseignement des mathématiques

On voit que les trois premiers champs d'action, s'ils ne concernent pas directement le manuel, peuvent en impacter l'utilisation, en améliorant le bagage cognitif de l'enseignant, lui permettant ainsi une meilleure interaction avec le manuel.

---

<sup>5</sup> Mis à part un module nutrition/hygiène, non encore validé par la DGEF et l'IGEN

Les actions sont particulièrement concentrées dans quelques wilayas souffrant d'un faisceau de handicaps (niveaux élevés de pauvreté, grande proportion d'écoles non complètes), telles que Hodh Chargui, Assaba ou Gudimagha.

Conscient de la dynamique positive qui peut résulter d'une formation adéquate des enseignants alliée à un approvisionnement régulier en matériels didactiques de qualité, l'UNICEF suit de près les politiques du MENRSE en la matière, et souhaiterait qu'un accent soit mis, de la part des pouvoirs publics, sur l'utilisation effective des manuels, ce qui passe par une réflexion sur la gratuité, l'état des stocks des kiosques, une revue des contenus des ouvrages, la question des guides du maître, etc.

L'UNICEF reste persuadé que le support papier reste essentiel pour le manuel, et que la digitalisation de ces supports, aussi souhaitable soit-elle dans un environnement scolaire aussi dispersé que celui dont souffre la Mauritanie, ne se déploiera pas avant un certain temps.

#### *2.4.2 UNESCO*

L'action de l'UNESCO en Mauritanie est historiquement liée à celle du manuel scolaire dans la mesure où l'organisation était le bailleur de fonds ayant soutenu l'imprimerie de l'IPN, et ce dès 1999. L'UNESCO et malheureusement la première à reconnaître l'échec du déploiement de cette imprimerie, échec qu'elle attribue une procédure extrêmement compliquée de financement et de décaissements de la part du gouvernement mauritanien ; or une imprimerie connaît des besoins de financement et de maintenance qui ne peuvent malheureusement pas être satisfaits rapidement dans le cadre des procédures de l'IPN.

Actuellement les projets UNESCO en Mauritanie se concentrent sur deux domaines : la formation des maîtres au travers de l'ENI et l'éducation non formelle.

En ce qui concerne l'ENI l'action de l'UNESCO a consisté à revoir le curriculum de formation des enseignants ainsi que de rendre la formation des enseignants plus compacte, en la faisant passer de trois ans à deux ans. Cette activité part du constat selon lequel l'ENI avait tout simplement du mal à « recruter » ; il s'agissait donc de rendre l'ENI plus attrayante, en modernisant son curriculum et en raccourcissant la formation qu'elle dispense. Cette ambition se retrouve au niveau du secondaire dans lequel l'UNESCO finance un programme au niveau des Écoles normales supérieure ayant pour but de mobiliser un noyau dur d'inspecteurs qui produiront une formation-action qui sera validée par l'ENS.

Cette double action au niveau des futurs enseignants du fondamental et du secondaire devrait avoir un impact en ce qui concerne le manuel dans la mesure où un enseignant bien formé utilisera le manuel d'une manière différente. De la même façon, un concepteur de manuel sachant que l'enseignant qui s'en servira aura été formé de manière correcte et formelle aura une vision différente du manuel qu'il est en train de développer car il saura que l'utilisateur final, soit l'enseignant, aura les outils conceptuels pour en faire le meilleur usage possible.

Le deuxième volet des actions de l'UNESCO en Mauritanie concerne ce qui pourrait apparaître comme un angle mort du manuel produit par l'IPN, à savoir l'éducation non formelle. Chaque année 20 000 élèves sortent du système scolaire mauritanien, ce qui représente une proportion non négligeable si l'on se rappelle que les effectifs du fondamental public n'excèdent pas 550 000. Au vu de cette situation l'UNESCO soutient la Cellule nationale d'Éducation non-formelle qui existe au sein de la DGEF. Ce soutien consiste à concevoir des manuels sectoriels avec une approche participative sur trois niveaux d'enseignement, soit l'équivalent en niveau des deux premières années du fondamental. Ces matériels didactiques sont accompagnés d'un guide de l'animateur, illustré de dessins contextualisés. Ils comportent également des approches intégrées qui permettent de mixer diverses problématiques telles que le droit, l'environnement, les TIC, etc. Pour chaque niveau 1000 exemplaires environ sont produits chaque année, distribués par

l'UNESCO dans les centres d'apprentissage communautaires qui sont gérés par une ONG locale. Le but de cette action d'éducation non formelle et de *in fine* ramener les élèves qui sont sortis du système scolaire dans le système classique ou dans la formation professionnelle.

### 2.4.3 Banque mondiale

L'action de la banque mondiale en Mauritanie s'appuie sur le projet PASEB II qui a commencé en 2020 et devrait s'achever en 2025. Ce projet, doté de 52 millions de dollars, comporte trois sous-composantes qui peuvent avoir une incidence sur l'approvisionnement en manuels scolaires.

- a) La sous-composante 1.1, *Améliorer la qualité du flux de nouveaux enseignants du primaire*, s'articule autour du flux entrant des enseignants mais aussi du stock. Il s'agit, à l'instar du projet UNESCO, de restructurer l'ENI, en :
- n'y admettant que les candidats ayant satisfait à un niveau minimum prédéfini
  - en améliorant l'environnement d'enseignement et d'apprentissage
  - haussant le niveau des diplômés de l'ENI qui intégreront effectivement le corps enseignant.

En clair, ce à quoi le projet aspire est que les enseignants puissent sortir de l'ENI dotés d'un sérieux bagage professionnel. Et, à l'instar de ce à quoi aspire le projet UNESCO, on peut dire que plus les enseignants auront reçu une formation adéquate au niveau du fondamental, plus il sera facile de produire des manuels efficaces et complémentaires à leurs bagages initial.

- b) La sous-composante 1.4, *Améliorer les compétences en lecture, écriture et mathématiques des élèves du primaire grâce à l'utilisation de leçons scénarisées*, vise à améliorer les compétences en lecture, écriture et mathématiques des élèves du primaire en arabe et en français en adoptant la méthodologie d'enseignement connue sous le nom de leçons scénarisées (de la 1<sup>re</sup> à la 4<sup>e</sup> année). La sous-composante fournira une assistance technique pour l'élaboration de ces leçons scénarisées, la fourniture de guides d'utilisation pour apprenants et enseignants, et la formation des enseignants à leur utilisation.
- c) La sous-composante 2.2, *Créer des écoles primaires dynamiques et responsabilisées grâce à des subventions aux écoles et à une gestion scolaire renforcée*, permet l'élaboration de plans de développement de l'école, réalisés en collaboration avec l'IDEN et la DREN. Ils sont ensuite soumis au projet PASEB qui s'il les juge cohérents et viables, pourra les financer.

Des études ont montré qu'une bonne gestion en milieu scolaire contribue à accroître la participation à l'école et à réduire l'absentéisme des élèves et des enseignants. Et en ce qui concerne la gestion des manuels les expériences dans d'autres pays ont prouvé que plus la gestion des écoles était décentralisée et responsabilisée grâce à l'activation de Comités de Gestion dynamique et redevables, plus la durée des manuels sera importante, et mieux ils seront utilisés. L'une des raisons des lacunes actuelles en matière de présence des manuels au niveau des écoles en Mauritanie tient à l'existence d'une certaine irresponsabilité de l'ensemble du système : vu de « la base » (les écoles), les manuels arrivent ou n'arrivent pas, on ne sait pas pourquoi, aucun plan pluriannuel (qui n'existe d'ailleurs pas) n'est communiqué aux directeurs ou COGES, au niveau des kiosques la gestion est d'ailleurs assez opaque également. Si les COGES avaient plus de pouvoir, la pression serait accrue de la base vers le sommet afin que l'approvisionnement en manuels soit régulier et abondant.

### 2.4.4 L'AFD

L'action de l'Agence française de Développement se focalise surtout sur l'approvisionnement ponctuel en manuels scolaires achetés à l'étranger et livrés à la Mauritanie. Par exemple des

Annales de baccalauréat commandées par l'IGEN, spécifiquement développées pour la Mauritanie et imprimées en Allemagne. En 2015, l'AFD a également fourni quelque 800 000 volumes couvrant 19 disciplines différentes des cycles fondamental et secondaire.

Ont aussi été fournies des mallettes d'enseignement de sciences en collaboration avec la Banque islamique de Développement qui, pour sa part, avait financé des laboratoires scientifiques dans les lycées. Onze établissements ont été équipés en mallettes et leurs enseignants ont été formés à leur utilisation.

### 3. RECOMMANDATIONS ET ALTERNATIVES

Depuis quelques années, de nombreuses mesures d'urgence au niveau du livre scolaire en Mauritanie ont été mises en place, sur budget national ou avec l'appui des PTF ; mais afin d'aller au-delà, il convient que le MENRSE adopte une politique d'approvisionnement du livre scolaire dont la stratégie d'application permette aux partenaires du ministère de passer d'une politique de soutien ponctuelle à une assistance au développement ayant pour objectif un système d'approvisionnement durable.

Dans ce contexte, nos recommandations peuvent s'inscrire autour des axes suivants, qui peuvent et doivent être ouverts à la discussion :

- Le rôle du MENRSE et de l'IPN consiste moins à produire directement des matériels didactiques qu'à définir les principes généraux de la politique du matériel didactique, à en assurer le financement et à en suivre la réalisation ;
- La première étape de ce type d'approvisionnement consiste pour le MENRSE et l'IPN à convenir d'un programme d'édition nationale et de méthodes de création de manuels ;
- Il est indispensable que le MENRSE et l'IPN élaborent des normes minimales d'approvisionnement pour l'ensemble du matériel imprimé qui doit être mis à disposition dans les établissements fondamentaux et secondaires du pays – manuels de l'élève, livres du maître, matériel de référence pour enseignants et élèves, parascolaire, livres de lecture pour les élèves, livres de bibliothèque pour les élèves. Ces normes seront dictées par des considérations aussi bien pédagogiques que financières ;
- L'IPN doit fixer un programme national d'édition assorti de directives assez strictes aux éditeurs privés, exprimées en particulier dans le cadre d'appels d'offres ;
- Les éditeurs professionnels étrangers ont un rôle à jouer afin d'aider à l'émergence d'une édition privée mauritanienne, dont, par le passé, le développement a été étouffé par le manque de visibilité à long terme des politiques d'achat publiques ;
- Le rôle de l'IPN pourrait consister à assumer une tâche éditoriale pour les seules publications qui ne sont pas viables pour un éditeur professionnel (livrets de programme, livres du maître non accompagnés de manuels de l'élève, matériel expérimental et pilote) ;
- Dans le cadre de sa mission de création et de suivi des normes, l'IPN devra mettre sur pied une commission d'approbation des manuels scolaires ;

- Une période de transition sera nécessaire vers un éventuel partenariat public-privé de la production de matériels didactiques en Mauritanie ;
- Les établissements scolaires devraient voir leurs livraisons de matériels fondées sur des commandes passées par ces établissements et non sur le nombre de volumes disponibles à la livraison ;
- Dans la situation d'urgence que nous vivons à présent face aux carences en matériels didactiques sur le terrain, il convient de résister à la tentation de renforcer d'une manière aveugle le secteur étatique, donc l'IPN, dans une tâche d'édition et d'impression des manuels scolaires. Une telle orientation conduirait à un retard dans l'émergence de l'édition privée en Mauritanie, la possibilité de choisir les manuels et d'en améliorer la qualité ; tentons de toujours garder une vision équilibrée des choses ;
- En ce qui concerne la livraison effective des livres jusqu'au niveau wilaya ou école, on peut envisager que les éditions/imprimeurs répondant aux appels d'offres incluent dans leurs prix de revient la distribution, en utilisant les services de transporteurs privés ;
- D'après les lacunes constatées sur le terrain par les projets de développement, une formation à la gestion d'un stock de livres, des conditions matérielles acceptables pour l'entreposage des livres et une surveillance régulière par les inspecteurs, paraît plus que jamais indispensable ;
- On peut réfléchir à la manière dont le MENRSE pourrait se « muscler » en se dotant d'un bureau qui s'occupe exclusivement de l'approvisionnement en manuels scolaires et autres matériels didactiques et de leur livraison.

### **3.1 Les documents fondateurs : Programmes d'enseignement, Politique du livre et Profil minimum de matériels didactiques**

#### *3.1.1. Les programmes d'enseignement*

Nous avons vu dans la première partie (Tableau 1) que l'IGEN était en voie d'effectuer un travail ambitieux de révision exhaustive des programmes d'enseignement mauritanien, de la 1<sup>e</sup> année du fondamental à la 4<sup>e</sup> du lycée. Les curricula représentant la fondation de tout matériel pédagogique, il est effectivement indispensable de s'atteler à la tâche, certes lourde, mais indispensable, de révision complète de l'architecture curriculaire mauritanienne. Cependant, l'IGEN est la première à attirer l'attention sur ses lacunes en matière de ressources humaines (en nombre de personnel et en niveau de formation) ; il apparaît donc indispensable de prévoir des sessions de formation des concepteurs curriculaires de l'IGEN, associées à une éventuelle assistance technique à moyen ou long terme pour épauler les inspecteurs-développeurs de l'IGEN.

#### *3.1.2 Etablissement d'un Profil minimum de matériels didactiques*

*Il serait souhaitable que l'IPN établisse, pour chaque année d'étude, un Profil minimum de Matériels didactiques (PMMD) nécessaire à la réalisation des objectifs d'apprentissage tels que décrits dans le curriculum :*

- Le PMMD est une liste minimale de matériels d'enseignement et d'apprentissage, définie d'un commun accord entre les différentes parties concernées (MENRSE, INP, IGEN, DGEF, DGES, ENI, ENS, DAF du MENRSE, etc. ) dont les élèves comme les enseignants ont besoin afin que la plupart des élèves puissent atteindre les objectifs d'apprentissage décrits dans le curriculum
- Le PMMD s'exprime quantitativement (1/élève, 5/classe, 1/enseignant, etc. ), ainsi qu'en termes d'objectif de durée de vie ou de taux de perte et dégradation
- Le PMMD est défini par niveau de classe et par matière
- Le PMMD doit être à la portée financière de l'Etat et/ou des parents, et il doit être soutenable à terme

L'établissement d'un PMMD est un processus itératif qui peut se dérouler à l'intérieur du MENRSE- avec le soutien éventuel d'une assistance technique – dans le but d'atteindre les objectifs suivants :

- Définition par les concepteurs des programmes d'étude des matériels didactiques nécessaires aux enseignants comme aux élèves
- Analyse des coûts induits par ces recommandations et comparaison avec les ressources financières disponibles
- Expériences pilote et/ou micro-tests aboutissant à des évaluations centrées sur la facilité d'utilisation, l'impact sur les résultats, le temps d'utilisation, etc.
- Observations en situation réelle – actions effectives des enseignants et des élèves en classe
- Discussions avec enseignants et élèves
- Etablissement d'une liste révisée de matériels didactiques
- Deuxième analyse de coût et comparaison budgétaire
- Si besoin est, ultime analyse de réduction de coût (prenant en compte aussi bien le cash flow que l'amortissement de l'investissement en PMMD)
- PMMD définitif
- L'ensemble du processus peut être complété dans l'espace d'un à deux mois

### 3.1.3 *Élaboration d'une Politique nationale du Livre*

Beaucoup de gouvernements souhaitent se doter à tout prix d'une Politique nationale du Livre. Dans certains pays, au système d'approvisionnement mature et relativement stable (Kenya, Tunisie), cela ne semble pas être une initiative indispensable ; mais dans les systèmes en situations de transition (Rwanda, Namibie, Timor oriental), un tel document a permis de tracer un chemin et de fixer certains principes : gratuité ou participation aux frais, degré d'implication du secteur privé, modes de distribution, etc.

Dans le cas mauritanien, afin de fournir des manuels adéquats à tous les élèves, dans le cadre d'un système d'approvisionnement efficace et d'un bon rapport qualité/prix, le MENRSE devrait définir ses principaux objectifs et stratégies au sein d'une Politique nationale du Livre. Ce document est un moyen d'énoncer solennellement les normes, rôles et responsabilités qui incombent aux acteurs de la chaîne du livre, y compris les utilisateurs finaux, dans le cadre de la supervision générale exercée par l'IPN sur la chaîne du livre. Soit, en particulier définir la nature des :

- relations entre les pouvoirs publics et les maisons d'édition professionnelles
- liens contractuels qui pourront être établis entre ces deux parties afin d'améliorer le fonctionnement de la chaîne du livre au niveau de :
  - ✓ *sa fluidité*
  - ✓ *la précision, rapidité et équité de sa distribution*

## 3.2. **Planification et Coût**



### 3.2.1. Scénarios financiers

Afin d'obtenir une vision claire des besoins futurs et de la manière dont ils pourraient être financés, il conviendrait que l'IPN:

- Etablisse une projection à 5 ans des besoins minimum en matériels didactiques
- Chiffre ces besoins sur 5 ans

L'estimation du coût projeté d'approvisionnement en matériels didactiques peut se faire en utilisant / adaptant la simple formule suivante<sup>6</sup> :

$$\frac{a \times b \times c \times d \times e}{f \times g}$$

- a* = Nombre d'élèves dans le primaire  
*b* = Nombre de manuels requis  
*c* = Coût unitaire d'un manuel  
*d* = Taux annuel de perte/dégradation  
*e* = Nombre de guides du maître  
*f* = Espérance de vie du livre  
*g* = Ratio livre / élève visé

Les hypothèses de la formule ci-dessus sont traduites en chiffres dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 5 :** Hypothèses de Coût pour la fourniture nationale de matériel pédagogique

Item	Hypothèse 2020
Nombre d'élèves Enseignement fondamental public	546 000 <sup>7</sup>
Nombre de manuels requis par année en moyenne	6 <sup>8</sup>
Coût unitaire d'un manuel, distribution jusqu'aux écoles comprise	US\$2
Taux annuel de perte/dégradation	10% du stock chaque année

<sup>6</sup> Cette formule ne prend en compte que les livres de l'élève et les guides du maître, mais on peut facilement la modifier afin qu'elle inclue par la suite les livres de bibliothèques, le matériel para-scolaire, etc.

<sup>7</sup> Source : Annuaire statistique 2019/20

<sup>8</sup> Chiffre fondé sur un « paquet » minimum de six titres : instruction religieuse, français, arabe, mathématiques, sciences naturelles, instruction civique

Nombre de guides du maître	1 guide du maître par discipline et pour 40 élèves <sup>9</sup>
Espérance de vie du livre	4 ans
Ratio livre / élève visé	1 / 1

Selon cette hypothèse, le coût annuel récurrent de l'approvisionnement en livres scolaire dans le fondamental public serait de :

$$\frac{546\,000 \times 6 \times 2 \text{ US\$} \times 1,1 \times 1,025}{4 \times 1} = 1,846 \text{ million US\$} = 66,3 \text{ millions MRU}$$

*Il s'agit également d'identifier et de quantifier les sources de financement pour l'approvisionnement en matériel didactique. On peut les regrouper en trois grandes catégories :*

- Etat
- PTF<sup>10</sup>
- Parents/Elèves

*Appliquer des procédures classiques de réduction de coûts jusqu'à arriver à un équilibre entre les besoins et les financements :*

- Réduction du nombre de titres nécessaires (après une évaluation critique du curriculum) ; ainsi un passage de six à quatre matières principales (ce qui était le cas lors de la dernière distribution IPN) fera-t-il baisser de 25 % les frais d'approvisionnement en matériel didactique
- Extension de la durée de vie des manuels
- Des objectifs de ratios livre / élèves moins ambitieux : en passant de 1/1 à 1/3, on pourrait réduire les frais liés au matériel didactique de 60 % (sur la base de prêts de bibliothèque à court terme, des ratios manuel / élève de 1 à 6 peuvent être efficaces)
- Etablissement de systèmes de prêt de manuels, moins onéreux que l'acquisition des manuels par les familles (plus faisable au niveau du secondaire)
- Réduction du nombre de couleurs pour l'impression des manuels, pouvant aboutir à une diminution de 10 à 15 % du coût unitaire
- Un nombre de pages et des formats plus modestes peuvent conduire à une économie d'au moins 10 %

### 3.2.2. Des pistes alternatives à explorer pour la Mauritanie

Face aux défis que doit relever l'enseignement fondamental mauritanien (moins de 80 % de taux de scolarisation net<sup>11</sup>, 93 % d'enfants en-deçà de la capacité de lecture minimale, problèmes récurrents auxquels s'ajoutent la fermeture de six mois des établissements scolaires en 2020 à cause de la pandémie de Covid 19), il ne paraît pas inutile de se poser certaines questions, dont les réponses pourraient aboutir à un PMMD moins « standard » et peut-être plus en adéquation avec les problèmes éducatifs spécifiquement mauritaniens :

- L'objectif primordial à atteindre pour la complétion de la 6eAF devrait être en priorité la maîtrise de la lecture et de l'écriture de l'arabe et du français. C'est vers ce but que doivent

<sup>9</sup> L'Annuaire statistique fait état de 14 000 enseignants pour 546 000 élèves dans le fondamental public, soit un ratio moyen d'un enseignant pour 40 élèves

<sup>10</sup> On considère en général le financement PTF plutôt comme une variante du financement d'Etat que comme une source de financement véritablement différente ; c'est en effet souvent par le biais du budget de l'Etat qu'il est utilisé, et on estime qu'il s'agit d'une source temporaire plutôt que permanente de financement de matériel didactique

<sup>11</sup> PAD Projet BESP II, Banque mondiale, 2020

tendre les dispositifs de programmes d'étude et de matériels didactiques pendant les premières années de l'enseignement fondamental.

- L'approvisionnement en matériels didactiques doit avoir pour but l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, et générer chez l'enfant un goût de la lecture censé durer toute sa vie. D'où la priorité devant être apportée à la mise à disposition de titres multiples à peu d'exemplaires chacun de livres de lecture plutôt que de nombreux volumes du même titre de manuel.
- Il faut établir un calendrier d'introduction des nouveaux manuels, fondé sur les dates de livraison des manuels existants afin d'éviter toute perte financière inutile qui résulterait du remplacement prématuré de manuels

Voici quelques propositions de matériels didactiques hors livre de l'élève / guide du maître par discipline, qui pourraient être introduits dans le PMMD :

- Un guide pédagogique personnel : il s'agit d'un document guidant l'enseignant pas à pas dans l'organisation et la présentation d'une journée / d'une semaine / d'un trimestre / d'une année de classe. Un pas a déjà été effectué dans cette direction avec l'élaboration des « leçons scriptées » par l'IPN.
- Un livre rassemblant des contes traditionnels mauritaniens et des histoires ayant pour cadre la Mauritanie d'aujourd'hui, pouvant être lus aux enfants à haute voix à la fin de la journée de classe<sup>12</sup>. Un tel recueil doit compter autant de contes / histoires que de jours de classe dans l'année
- Un coin-lecture dans chaque classe, devant être doté de suffisamment de titres et de volumes pour que chaque enfant puisse lire un titre différent chaque semaine tout au long de l'année scolaire. Soit, pour une classe de 50 élèves et 40 semaines de cours effectives : entre 40 et 50 titres, à raison d'un exemplaire chacun.
- Des planches pédagogiques et des cartes illustrées / de vocabulaire permettraient d'aborder de manière graphique les principaux sujets des programmes d'étude des 2 premières années et serviraient de support à diverses activités d'expression collective : discussion de classe, narration et/ou écriture d'histoires, reconnaissance et acquisition de vocabulaire (en arabe et en français), inclusion des élèves dans le processus d'apprentissage (plutôt que d'écouter passivement l'enseignant ou d'écrire sous sa dictée)
- Les livres géants encouragent l'apprentissage de la lecture via le travail en paire ou en groupe restreint. Un jeu de 10 à 12 livres géants devrait suffire pour une classe.

### **3.3. Scénarios pour la conception future de matériels didactiques**

Actuellement, les manuscrits des matériels didactiques en vigueur dans les écoles mauritaniennes sont intégralement produits par l'IPN. Il n'est pas certain que cette situation, héritée de l'histoire des premières décennies de l'indépendance, corresponde totalement aux besoins de la Mauritanie moderne. Dans ce contexte, il ne paraît donc pas totalement absurde d'envisager l'option selon laquelle les manuscrits des matériels didactiques ne seraient plus produits par une structure étatique, l'IPN, mais par un éditeur professionnel extérieur, après appel d'offres, et sous strict contrôle de qualité et de suivi des pouvoirs publics mauritaniens.

Eu égard aux capacités actuellement disponibles à l'IPN, aux contraintes juridiques et financières, et afin d'atteindre les buts que l'IPN s'est fixé en matière de diffusion du matériel pédagogique

---

<sup>12</sup> A l'instar de ce que réalise, en Jordanie et dans d'autres pays arabes, l'ONG *We Love Reading*

dans les écoles mauritaniennes, deux options s'offrent à l'IPN pour développer de nouveaux matériels pédagogiques :

### 3.3.1. L'IPN éditée en collaboration avec un éditeur privé

Si des accords de coédition entre un éditeur d'État (en l'occurrence l'IPN) et un éditeur privé constituent un cas de figure relativement rare en Afrique en général, il est relativement prisé dans la partie francophone du continent : RDC, Congo Brazzaville, Togo, Bénin...

L'IPN doit être au courant des principales règles qui s'appliquent dans une telle configuration :

- Passer de tels accords signifie que l'édition scolaire sera monopolistique (un seul titre par niveau et par matière)
- La rédaction du manuscrit peut être effectuée sans ou avec (cette dernière solution étant préférable) assistance technique de l'éditeur privé
- Le manuscrit « brut » est remis à l'éditeur qui effectue un travail de mise en forme éditoriale, de PAO.
- L'illustration peut entrer dans la partie « IPN » ou dans la partie « éditeur » du contrat
- L'impression est de préférence du ressort de l'éditeur, lequel s'efforce d'obtenir des tarifs les plus bas possibles afin d'arriver *in fine* à des prix de marché très raisonnables.
- L'éditeur est sélectionné par appel d'offres, selon une grille d'évaluation incluant trois principales catégories de critères : qualité éditoriale (échantillon), qualité physique et prix (le dernier critère occupant en général de l'ordre de 20 à 30 % de l'ensemble des points nécessaires pour obtenir le marché). Les conditions d'appel d'offre contiennent une clause de plafonnement d'augmentation du prix par l'éditeur pour les années suivantes.

### 3.3.2 L'IPN passe du statut d'éditeur à celui de maître d'œuvre d'édition

C'est le cas de figure en vigueur dans de plus en plus de pays d'Afrique de l'Est (Ouganda, Rwanda, Mozambique, Mali, Namibie, etc. ) mais aussi chez les voisins maliens et sénégalais de la Mauritanie, dont les manuels scolaires sont publiés par des éditeurs professionnels.

Dans cette optique, le principe directeur consisterait à utiliser les services d'éditeurs professionnels, privés, pour publier manuels et livres du maître en vigueur dans les écoles mauritaniennes, sous strict contrôle de l'IPN. En Mauritanie, il n'existe pour l'instant pas d'éditeur privé d'envergure, puisque les éditeurs potentiels n'ont pu se développer faute du ballon d'oxygène que représenterait l'accès à un marché national des manuels scolaires. On passerait donc d'une édition 100 % étatique à un partenariat public-privé (PPP).

Dans ce cas de figure, l'activité éditoriale de l'IPN deviendrait l'exception et non plus la norme, et ne s'appliquerait plus qu'à la publication d'un type de matériel pédagogique qui ne relève pas de l'activité d'un éditeur privé (livrets de programmes, brochures à diffusion restreinte, supports de formation), ou dont le tirage est trop faible pour intéresser un éditeur sérieux – dont éventuellement quelques livres du maître.

Il s'agira pour le gouvernement de définir la structure étatique de passation de marché (Cellule de Passation de Marché du MENRSE ?) qui lancera, pour le compte des pouvoirs publics, les appels d'offres pour l'approvisionnement en livres scolaires, en conformité avec les programmes d'enseignement. L'un des défis consistera à bien caler le calendrier des appels d'offres sur la disponibilité des financements des bailleurs de fonds.

Ces appels d'offres auront vocation à encourager les éditeurs à élaborer de nouveaux matériels. Quoi qu'il en soit, la condition *sine qua non* de prise en compte de l'appel d'offres sera la formation, l'utilisation pour la rédaction ou l'adaptation, et la rémunération, d'auteurs mauritaniens ; la création d'un bureau en Mauritanie fera aussi partie des obligations auxquelles devront souscrire les éditeurs étrangers.

Dans la perspective de futures réimpressions de ces titres, le Département Édition de l'IPN prendrait en charge la publication et d'éventuelles modifications éditoriales, élaborerait les spécifications de fabrication et le calendrier de livraison, et évaluerait les appels d'offres lancés par l'IPN. Il est aussi envisageable de passer des contrats avec un éditeur privé qui aurait pour mission de maintenir cet ouvrage disponible sur le marché.

#### 3.3.2.1 La liste officielle de matériels didactiques agréés de type « choix monopolistique »

Une production de livres scolaires réalisée dans un contexte de partenariat public-privé suppose que l'IPN adopte une politique d'agrément des ouvrages utilisés dans les établissements scolaires, et ce, quelle qu'en soit l'origine – MENRSE, PTF, éditeur privé. Cela correspond au rôle que doit tenir le MENRSE, à savoir fixer les normes du système éducatif et en contrôler la mise en place.

Une partie des missions éditoriales du MENRSE consistera à publier et à diffuser auprès des établissements scolaires une liste de titres jouissant de l'agrément officiel du Ministère. Dans un premier temps, il serait sans doute préférable que cette liste ne comporte qu'un titre par niveau et par matière ; elle devra cependant faire figurer les références complètes des auteurs et des éditeurs ainsi que le prix éditeur.

Il conviendra de mettre en place un système d'évaluation, activé à intervalle régulier, qui permettra d'actualiser la liste officielle de matériels didactiques agréés (LOMDA). Ce sera au MENRSE d'élaborer une grille d'évaluation qui permette aux auteurs comme aux éditeurs, privés comme publics, de savoir sur quels critères leurs ouvrages auront été jugés.

Pour les livres "produits finis", les critères d'évaluation comprennent en général les rubriques suivantes :

- conformité aux programmes
- méthodologie
- langue et qualité éditoriale
- livre du maître
- présentation
- facilité d'utilisation et durée de vie
- spécifications de fabrication
- prix

Voici certaines des conditions d'éligibilité qui peuvent être stipulées dans ces appels d'offres :

- Ouverture de bureaux éditoriaux locaux en Mauritanie
- Formation d'auteurs locaux
- Formations pédagogiques aux nouveaux manuels sur le terrain
- Inclusion d'auteurs locaux dans les équipes rédactionnelles

L'IPN serait l'instance en charge de l'évaluation des différentes offres, dans un cadre garantissant la transparence et l'égalité de traitement entre les divers soumissionnaires.

#### 3.3.2.2 La liste officielle matériels didactiques agréés de type « multi-choix »

Dans le système décrit dans le paragraphe 3.3.2.1, l'IPN sélectionnerait un seul titre pour chaque discipline et chaque niveau. On peut aussi aller au-delà et imaginer un système par lequel l'IPN sélectionnerait et agréerait par discipline et par niveau, non plus un seul titre comme actuellement, mais plusieurs titres provenant de différents éditeurs (en nombre limité bien entendu), qui seraient réunis au sein d'une liste officielle de matériels didactiques agréés.

### Implications d'un tel système

- a) *Que soit prise une décision politique autorisant le basculement vers un système décentralisé de sélection des manuels au niveau des écoles.*

Actuellement il n'existe par définition aucune procédure de sélection au niveau écoles, dans la mesure où les établissements mauritaniens ne jouissent d'aucun choix de manuels. Pas plus qu'ils ne disposent de la moindre prévisibilité dans ce système pyramidal qui déresponsabilise les écoles vis-à-vis de ces manuels tombant « de nulle part » et à des moments inopinés. L'expérience d'autres pays tend à prouver que les établissements scolaires prenant en main la sélection de leurs ouvrages font un meilleur usage des fonds qui leur sont alloués à cette fin car :

- Ils ont une meilleure connaissance de leurs priorités et du niveau de leurs élèves
- Ils sont motivés pour obtenir le meilleur « panier » possible pour leur budget
- La qualité de la gestion et des prises de décision scolaires va de pair avec la responsabilisation financière des écoles
- Un financement et un choix décentralisés permettent en général d'optimiser de faibles ressources financières

- b) *Privilégier l'option d'une liste officielle de matériels didactiques agréés restreinte, avec fixation d'un plafond du nombre de titres approuvés par discipline et par niveau.*

L'élaboration d'une telle liste suppose :

- Des critères d'évaluation et de sélection objectifs et admis par tous
- Justesse et transparence des procédures
- Des remises à jour régulières de la liste (facteur d'encouragement à des éditions ultérieures du même manuel)
- Des remises à jour selon une fréquence raisonnable (tous les 4 à 6 ans) : un rythme trop élevé peut être contre-productif et devenir un facteur d'instabilité et de réduction de la durée de vie du manuel. L'agrément doit être accordé pour une période minimale garantie avant de procéder à une nouvelle sélection, ce qui apportera stabilité et visibilité aux écoles autant qu'aux éditeurs.
- Un calendrier clair d'introduction d'éventuels nouveaux programmes d'enseignement

- c) *Opter pour un pouvoir d'achat dévolu aux écoles – essentiellement par le biais d'enveloppes budgétaires fondées sur les effectifs et de bons d'achat / comptes bancaires dédiés dont on approvisionnerait les écoles*

- d) *En résumé :*

- Création d'une liste officielle de matériels didactiques agréés (LOMDA), sous la forme d'un catalogue listant les titres de manuels (livres de l'élève et guides du maître) et autres matériels didactiques qui auront satisfait aux critères de sélection édictés par l'IPN (sur la conformité aux programmes d'étude, la qualité de contenu et physique, le prix, etc. ). Il est préférable d'opter pour une LOMDA limitée, à savoir avec un plafond sur le nombre de titres à adopter par discipline et par niveau : la garantie minimale de tirage pour l'éditeur lui permettra de

maintenir le prix unitaire du manuel à un niveau raisonnable. On peut estimer à environ un an et demi l'élaboration de l'ensemble PMMD-LOMDA

- Des méthodologies et critères de sélection de manuels objectifs et consensuels
- Un calendrier clair et respecté d'introduction du nouveau curriculum
- Utilisation par les écoles, pour acquérir leurs matériels didactiques, d'un budget décentralisé, fixé par élève
- Formation des écoles à la sélection de titres
- Autorisation faite aux éditeurs de conduire, sous la supervision des DREN/IDEN des ateliers de présentation de leurs manuels dans les régions et wilayas afin que les établissements puissent choisir leurs matériels didactiques en toute connaissance de cause

### 3.4 Amélioration des systèmes d'appels d'offres

#### 3.4.1 Un nouveau type d'appels d'offres

a) *Lancement d'appels d'offres d'édition (et non plus seulement d'impression), ouverts aux éditeurs étrangers sous certaines conditions (propositions) :*

- Ouverture de bureaux éditoriaux locaux en Mauritanie
- Formation d'auteurs mauritanien par les auteurs/formateurs de l'éditeur étranger<sup>13</sup>
- Formations pédagogiques aux nouveaux manuels sur le terrain
- Inclusion d'auteurs locaux dans les équipes rédactionnelles
- Encouragement aux activités communes entre éditeurs étranger et mauritanien

b) *Bien « corsetés » dans un cadre juridique purement mauritanien (nous rappelons que c'est le MENRSE / l'IPN, et personne d'autre, qui rédigent les appels d'offres, et peuvent donc imposer leurs conditions), les éditeurs étrangers peuvent apporter beaucoup au décollage d'une véritable édition mauritanienne :*

- Les ressources financières nécessaires pour financer l'édition et la distribution de livres dans le pays
- Les compétences éditoriales plus professionnalisées dont la Mauritanie a besoin, et qui peuvent être transférées de diverses manières (accords de co-édition, *joint-ventures*)
- La possibilité de former des cadres, des auteurs et techniciens mauritaniens aux diverses compétences requises dans le domaine éditorial
- La possibilité de conseiller et de former enseignants et pédagogues aux méthodes pédagogiques des manuels
- Les compétences et les capacités assurant que les ouvrages seront publiés rapidement

#### 3.4.2 Des procédures renouvelées

Il sera nécessaire d'établir une commission multilatérale spéciale, qui pourrait prendre le nom de Commission d'Évaluation et d'Agrément du Matériel didactique, qui donnera son aval à ce que tel ou tel titre figure sur la liste d'agrément / soit le titre monopolistique retenu. La mission de la

---

<sup>13</sup> Le calendrier de cette formation peut être laissé à l'appréciation de l'éditeur, quoique, en toute logique, ces sessions, de trois à quatre semaines par exemple, devraient avoir lieu avant la rédaction du manuscrit ! Des sessions de formation continue sont aussi à prévoir. Ces exigences peuvent être exprimées, avec plus ou moins de précision, dans l'appel d'offres. Il est à noter que pour la première année ces formations devraient être prises en charge par l'État, eu égard à l'urgence de travail de rédaction.

commission consistera à évaluer le matériel présenté par les éditeurs, dont une partie pourra être soumise dans le cadre d'appels d'offre de manuels scolaires ou autre matériel didactique.

Il semblerait judicieux de créer une commission d'approbation des appels d'offres édition, la Commission d'Homologation du Matériel didactique, qui validera officiellement les résultats des appels d'offres d'édition soumis à la Commission d'Évaluation du Matériel didactique, dont le fonctionnement est décrit dans ce paragraphe. Il est en effet utile de séparer le travail d'évaluation purement technique, effectué par la CEMD, de la fonction d'approbation officielle de l'ensemble du processus, dévolue à la CHMD. Il paraît logique que le Président en soit le Directeur de l'IPN ; les autres sièges devraient être occupés par des personnalités telles que : un(e) représentant(e) de l'IGEN, un enseignant du fondamental ou du secondaire, un(e) représentant(e) de l'ENI, le secrétariat étant assuré par l'IPN.

Les appels d'offres qui seront *in fine* approuvés par la CHMD auront pour but, soit de faire élaborer aux éditeurs de nouveaux matériels, soit de leur faire adapter des livres existants en conformité avec les nouveaux programmes (possibilité à n'envisager que dans le cas d'un calendrier très serré et de novations mineures au niveau du curriculum, conditions qui peuvent par exemple être réunies au niveau du Collège).

Lorsque, dans l'optique d'un deuxième cycle d'appels d'offres, le besoin se limitera à des éditions révisées de titres déjà en vigueur, l'IPN pourra lancer un appel d'offres dont l'objet sera circonscrit à des services d'édition, et qui sera axé sur la gestion et la formation d'équipes rédactionnelles, le travail éditorial, l'illustration, la maquette, l'achat de fournitures d'impression, ainsi que la livraison du produit fini et du fichier électronique d'impression. Dans la perspective de futures réimpressions de ces titres, l'IPN élaborerait les termes de référence de l'appel d'offres, les spécifications de fabrication, fixerait le calendrier de livraison, et évaluerait les offres reçues. Il est aussi envisageable de passer des contrats avec un éditeur privé dans le but de maintenir cet ouvrage disponible sur le marché.

Qu'il s'agisse d'un appel d'offres pour une nouvelle édition (option que nous trouvons toujours préférable) ou pour une adaptation d'une ancienne édition (scénario possible en cas d'urgence et de faible différence de contenu et approche entre ancien et nouveau curricula, ou de manuels du niveau Collège), il conviendra de mettre en place de nouvelles procédures d'appel d'offres, dont les principaux traits pourraient être les suivants :

- Regrouper l'ensemble des évaluateurs et leur encadrement sous l'appellation de « Commission d'Évaluation du Matériel didactique du MENRSE »
- Dissocier l'évaluation générale et technique de celle portant sur le contenu et la présentation
- Faire en sorte que l'évaluation reste anonyme
- Former un pool d'évaluateurs
- Interdire les conflits d'intérêt (par exemple, faire en sorte qu'il soit impossible qu'un évaluateur soit par ailleurs auteur pour l'un des éditeurs soumissionnaires)
- Ne pas révéler le nom des évaluateurs avant la fin de l'évaluation
- Faire procéder à l'évaluation dans un lieu secret et sûr
- Restreindre le nombre d'évaluateurs (5 à 7 par panel)
- Instituer un Président de Panel qui ne note pas les soumissions (un modérateur), mais qui vérifie les feuilles de notation des évaluateurs et enquête sur d'éventuelles aberrations de notation
- Faire superviser l'ensemble du processus par un gestionnaire d'évaluation à plein temps
- S'efforcer de noter de façon objective, et non subjective
- Concevoir des feuilles de notations détaillées qui attirent l'attention de l'évaluateur sur des critères et sous-critères précis



- Pour chacun de ces critères et sous-critères, bien établir la gamme de notation
- Doter les évaluateurs de directives qui les guident dans leur travail d'évaluation
- Faire calculer les coefficients par le modérateur, non par les évaluateurs

### 3.4.3 Des critères d'évaluation détaillés

Plus les critères d'évaluation et de sélection des manuels seront détaillés, plus on se rapprochera d'une évaluation dite « objective », autant que faire se peut. Dans ce cadre, il conviendrait que les futurs appels d'offres d'édition mauritanien adoptent un ensemble de critères inspiré de la liste suivante :

- Conformité au curriculum
- Contenu – Pertinence, exactitude, actualité, quantité suffisante, niveau, organisation et séquençage, liens inter-matières, genre, représentation de la diversité nationale, activités et exercices, méthodologie, développement de compétences, résolution de problèmes, etc.
- Langue – simplicité, lisibilité, exactitude, pertinence, qualité éditoriale
- Maquette & Présentation – Clarté et attractivité du format et de la mise en page, exactitude et pertinence des illustrations, qualité et intérêt des illustrations, facilité d'utilisation, équilibre entre texte et illustrations
- Guide du Maître- aide à l'évaluation en classe, contenu supplémentaire, adaptation à des situations de classes hétérogènes, idées à faible ou absence de coût, référencement inter-matières, méthodologie, aide à la planification et à la présentation, soutien informatique

Il conviendrait d'examiner et d'adopter un corpus de critères destiné à remplir les objectifs du curriculum tout en prenant en compte les conditions d'enseignement particulières en Mauritanie

*Tableau 7:* Exemple de calendrier d'appel d'offres, d'élaboration et de distribution « classique » pour un manuel nouveau prévu pour la rentrée d'octobre 2023

Activité	Date
Publication de l'appel d'offres	Novembre 2022
Date limite pour la soumission des offres	Mars 2023
Fin de l'évaluation des offres	Mars 2023
Notification aux soumissionnaires retenus	Avril 2023

Signature des contrats avec les soumissionnaires retenus	Avril 2023
Livraison des exemplaires de démonstration <sup>14</sup> au MENRSE	Juillet 2023
Livraison de tous les exemplaires au MENRSE Nouakchott	Août 2023
Livraison de tous les exemplaires dans les écoles	Octobre 2023

**Tableau 8 :** Exemple de calendrier d'appel d'offres, d'élaboration et de distribution « accéléré » pour un manuel nouveau prévu pour la rentrée d'octobre 2022

Activité	Date
Publication de l'appel d'offres	Février 2022
Date limite pour la soumission des offres	Mai 2022
Fin de l'évaluation des offres	Mai 2022
Notification aux soumissionnaires retenus	Juin 2022
Signature des contrats avec les soumissionnaires retenus	Juin 2022
Livraison des exemplaires de démonstration au MENRSE	Août 2022
Livraison de tous les exemplaires au MENRSE Nouakchott	Septembre 2022
Livraison de tous les exemplaires dans les écoles	Octobre 2022

### 3.5. La chaîne éditoriale

#### 3.5.1 Auteurs : recrutement, formation, rémunération

Qu'il s'agisse du cas de figure de continuation du *statu quo* (élaboration des manuscrits par l'IPN) ou d'une orientation vers un PPP, il apparaît nécessaire de recruter et de former des équipes d'auteurs mauritaniens pour la rédaction des manuscrits de matériels didactiques. A cette fin, il pourrait être utile pour l'IPN d'organiser une série de séminaires destinés à former les futurs auteurs et adaptateurs de manuels, livres du maître et livres de lecture. La Mauritanie compte quelque 14 000 enseignants en fondamental ; certes, l'immense majorité d'entre eux n'a pas l'intention, ni sans doute le potentiel, de rédiger des manuels scolaires. Mais il existe forcément dans ce réservoir quelques dizaines de personnes alliant pratique de l'enseignement, connaissance de leur discipline, sens et goût de la rédaction, capacité à absorber de nouvelles

<sup>14</sup> Il s'agit de manuels terminés, qui sont soumis à l'IPN pour que celui-ci compare le produit fini avec ce que l'éditeur avait promis dans sa soumission

compétences, et qui, à la faveur d'une formation et d'un encadrement adéquats, pourraient devenir d'excellents auteurs.

D'une manière générale, l'équipe rédactionnelle d'un manuel de l'enseignement fondamental ne devrait pas excéder quatre personnes, dont un spécialiste des programmes scolaires, ou un enseignant en pédagogie, qui orienterait ses collègues sur les finalités des programmes. Il est essentiel que chaque cellule d'auteurs compte en son sein des enseignants chevronnés qui soient des praticiens de la discipline en question au niveau pour lequel manuel et livre du maître sont rédigés. Pour rédiger un manuel, nul n'est besoin de disposer d'auteurs qui soient des experts absolus dans leur discipline. De fait, il suffirait que les équipes de rédaction soient composées d'enseignants en activité assistés d'un spécialiste en pédagogie pour que soient réduits de beaucoup les besoins d'expérimentation des nouveaux manuels –en effet, les auteurs-enseignants auraient pris en compte et compris l'impact pratique du contenu du manuel.

Il faudra également s'attaquer à la question des droits d'auteur, qui peut constituer une source de tensions entre l'IPN et les éditeurs, voire au sein même du MENRSE; elle mérite une clarification, à partir des principes directeurs suivants :

- Une maîtrise efficace et juste des droits (à leurs sens juridique et financier) de réimpression ne passe pas forcément par une cession du droit d'auteur ou de publication au MENRSE de la part des éditeurs/auteurs. Si l'IPN désire procéder à des réimpressions à un prix raisonnable, il a toujours moyen pour cela d'utiliser la voie contractuelle, à savoir une négociation au cas par cas entre éditeur et MENRSE<sup>15</sup>, ce qui présente l'avantage, pour des éditeurs toujours sensibles à ce sujet, de ne pas empiéter sur leur propriété intellectuelle.
- Pour une maison d'édition, céder ses droits au MENRSE n'est pas sans avoir des répercussions sur son niveau d'implication dans le marché, voire la qualité des manuels qu'elle soumettra à appel d'offres. C'est ainsi que l'impressionnante croissance de l'industrie éditoriale sénégalaise ou malienne a pu se réaliser sans cession de droits ; mais que cela n'a pas empêché les ministères de l'Education à Dakar ou Bamako de parvenir à faire éditer des manuels qui étaient, par rapport au système précédent, mieux présentés, mieux fabriqués, avec un meilleur contenu et à un prix sensiblement plus bas.

### *3.5.2 Impression*

L'impression représente une étape essentielle dans le processus de production de livres scolaires. Mais c'est la partie éditoriale qui est garante de la qualité du contenu de l'ouvrage ; c'est d'ailleurs elle qui décide des spécifications techniques auxquelles l'ouvrage sera imprimé, dans quelle imprimerie et à quelles conditions financières et de délais.

En ce qui concerne l'impression, nous recommandons une politique duale, qui dépendra de l'organisme éditant le titre :

- Quand il s'agit de l'IPN : sélection de l'imprimeur par appel d'offres, ouvert aussi aux imprimeurs étrangers. Il est recommandé de ne pas utiliser automatiquement

---

<sup>15</sup> Différentes variables peuvent être utilisées afin d'arriver à un consensus : accords de réimpression, cession de droits pour une période limitée, etc.

l'imprimerie de l'IPN, à part pour les petits tirages tels que des leçons scriptées en une seule couleur, des livrets de programmes, ou les éditions pilotes de manuels.

- Quand un éditeur a gagné un appel d'offres pour éditer un titre ou en détient les droits : c'est à l'éditeur de sélectionner l'imprimeur, en fonction de considérations financières et de qualité. Pour être sûr que les imprimeries locales aient une chance d'obtenir le marché, et qu'*in fine* ce sera l'entreprise offrant le meilleur rapport qualité-prix qui sera retenue, il faudra demander à l'éditeur de soumettre plusieurs devis d'impression, dont au moins un provenant d'une imprimerie locale, et d'autres émanant de pays jouissant d'une bonne réputation de qualité et de modicité de prix.

Dans le cas d'une édition par l'IPN, il convient de retenir un imprimeur extérieur capable de travailler avec le niveau de qualité requis, au meilleur prix, et dont les services soient rapides et fiables. Ce qui ne veut pas dire que l'IPN doive être dépouillé de son atelier d'impression, qui est d'une utilité certaine pour les documents qui ont vocation à être imprimés en interne. Mais cet atelier a besoin d'un mandat clair, stipulant par exemple :

- que l'atelier n'imprimera ni ne reliera que des ouvrages à faible tirage (jusqu'à 2 ou 3000 exemplaires)
- qu'il produira des copies prêtes à la reproduction ou des films – dans la mesure de ses capacités – pour que des imprimeurs privés puissent réaliser des tirages plus importants
- qu'il ne se lancera dans des travaux privés qu'à la hauteur de ses capacités techniques et qu'il les facturera au prix du marché

La logique du soutien que l'aide internationale pourrait lui apporter, ainsi que ses limites, devront se conformer aux termes de ce mandat.

Les critères fondamentaux menant au choix d'une imprimerie sont les suivants :

- *Qualité de production* adaptée à chaque type d'ouvrages (par exemple, il est inutile d'imprimer un livre d'exercices non-réutilisable sur un papier à 80g, avec une couverture de 240 g et une reliure cousue)
- *Délai de livraison des exemplaires* : c'est pour la rentrée scolaire que les manuels doivent être disponibles, et les imprimeurs qui ne respectent pas les délais se mettent d'eux-mêmes hors course
- *Fiabilité*. Les clients des imprimeurs leur créent une réputation, et ceux dont la mauvaise gestion les entraîne à ne pouvoir respecter une qualité de production constante et un respect régulier des délais ne devraient pas être utilisés pour les livres scolaires
- *Prix*. Au-delà du simple chiffre, il faut comparer la qualité que l'on obtient pour telle ou telle somme. Si un devis s'entend pour un papier ordinaire de 56g, tandis qu'un autre offre un papier de 70g sans cellulose, les prestations ne sont pas les mêmes. Raison de plus pour que nous insistions afin que les éditeurs précisent bien les spécifications techniques de l'ouvrage, selon le type d'utilisation qui sera le sien en classe ou en bibliothèque. Il ne faut en aucun cas transiger sur les spécifications offertes dans le devis par rapport à celles requises initialement, même si cela se traduit par des prix plus bas.

### **3.6 Une distribution plus efficace**

#### *3.6.1 Principales pistes à explorer*

- Intégrer la distribution (et donc son prix) dans les appels d'offres d'édition (qui seraient donc des appels d'offres conception-édition-impression-

distribution) ou de mise en forme éditoriale (mise en forme éditoriale-  
impression-distribution)

- Concevoir de meilleurs calendriers d'appels d'offres et une surveillance plus étroite des dates limites de leurs différentes étapes
- Se pencher sur le problème de la livraison/collecte entre la DREN/l'IDEN et l'école
- Déconcentrer les décisions sur la sélection de manuels à partir d'une liste agréée grâce à la mise à disposition aux écoles de leur propre pouvoir d'achat
- Recréer un réseau de libraires locaux
- Rendre éventuellement l'école plus maîtresse de son approvisionnement en matériels didactiques ; cela devrait conduire à un meilleur usage de ces matériels en classe, grâce à une visibilité et à une appropriation accrues de la part de la communauté scolaire

### 3.6.2. 1<sup>e</sup> variante : sélection au niveau école, acquisition nationale

A partir du budget d'acquisition qui leur aura été alloué sur la base de leurs effectifs et de la liste de matériels didactiques agréés, les écoles commandent leurs matériels didactiques aux éditeurs. Ceux-ci en effectuent la livraison au niveau DREN/IDEN ou école. Une fois l'intégrité de la livraison vérifiée par le COGES (ou un Comité d'Etablissement du Matériel didactique, qui devrait être créé) et la DREN/l'IDEN, les autorités éducatives locales autorisent l'IPN à procéder au paiement des éditeurs.

Un tel système d'approvisionnement :

- Viendrait en appui d'une sélection réalisée au niveau de l'école à partir d'une liste de matériels didactiques agréés à la suite d'un appel d'offres concurrentiel
- Se fonderait sur un pouvoir d'achat qui trouverait son origine du côté « demande » de la chaîne du livre, sous la supervision de l'équipe pédagogique et des parents
- Permettrait à chaque école mauritanienne de disposer de dotations financières constantes d'une année sur l'autre, distribuées à partir d'une unité de gestion centralisée, et d'élaborer des plans d'acquisition de matériels didactiques sur plusieurs années

Le financement du matériel didactique devrait être concentré au sein d'un compte national exclusivement consacré à cette fin, géré par une institution financière privée et largement représentée à travers le pays. A terme, il serait évidemment préférable que chaque établissement scolaire mauritanien puisse disposer de son propre compte bancaire consacré exclusivement à l'acquisition de son matériel didactique.

Il sera nécessaire que les échelons locaux de l'éducation (de l'établissement scolaire aux *moughataa*, en passant par les DREN) reçoivent des formations, plus systématiques que celles déjà subies, en matière de gestion budgétaire ciblée. Au-delà de ces formations supplémentaires, il conviendrait de mettre en place un véritable système d'audit financier afin de surveiller toute possibilité d'usage erroné, inefficace ou frauduleux des fonds de matériels didactiques. Un tel audit pourrait aboutir à un rapport annuel, doublé de rapports sur les comptes d'établissements scolaires choisis au hasard. On peut envisager que les écoles souffrant régulièrement de problèmes financiers reçoivent un soutien de gestion, par le biais d'ONG par exemple.

Les lacunes actuelles de densité au niveau du réseau de libraires, le fait qu'une grande proportion des élèves mauritaniens vive loin de toute librairie digne de ce nom, représentent autant de facteurs qui auraient tendance à faire pencher la balance plutôt vers un système dans lequel les écoles utiliseraient leur dotation financière par élève pour commander leurs matériels didactiques à travers un système centralisé. Dans les rares zones où il existe une offre minimale

de librairies ou de points de vente livres / papeterie (à savoir principalement Nouakchott et Nouadhibou) l'on pourrait envisager de basculer vers un système de commande et de distribution axé sur la librairie /le point de vente ; ceci reviendrait quelque part à un système à deux vitesses, mais il s'agit d'une option que l'on ne peut écarter. En admettant que l'IPN ait l'intention de développer un réseau national de librairies jusqu'au niveau *moughataa*, il n'apparaît pas impossible d'organiser une transition en douceur vers une vente de manuels à partir des librairies.

Dans un premier temps (une période transitoire dont la longueur doit être discutée au sein du MENRSE), l'option « sélection par les écoles / commande centralisée », fonctionnerait de la manière suivante :

- Le processus de définition d'un PMMD et d'évaluation-agrément des manuels se déroule tel que décrit précédemment, et est commun aux deux variantes décrites en 6.6.2 et 3.6.3
- Chaque école est dotée d'un budget annuel d'acquisition fondé sur ses effectifs, et exercé par le biais d'une LOMDA et d'un bon de commande
- Muni de ces documents, chaque école prend ses propres décisions sur les matériels didactiques à commander, à concurrence de l'enveloppe financière qui lui a été allouée, remplit le bon de commande et le fait passer à la Commune
- Toutes les Communes d'une *moughataa* passent les commandes à la DREN, qui les fait suivre à l'IPN à Nouakchott
- L'IPN compile toutes les commandes par maison d'édition
- Les éditeurs livrent leurs matériels à toutes les *moughataa*

### 3.6.3 2<sup>e</sup> variante : sélection au niveau école, acquisition auprès de librairies locales

Une telle option impliquerait l'adoption de Bons d'Achat locaux remis aux établissements scolaires sur la base des effectifs qui sont censés être inscrits au cours de l'année suivante ; on ne pourrait dépenser ces Bons d'Achat qu'auprès de certains commerçants et en vue de l'achat de certaines marchandises uniquement. Cette approche a conduit à des résultats spectaculaires en Ouganda, un pays dont pratiquement l'intégralité du réseau de libraires locaux avait disparu, et dont à présent tous les chefs-lieux de districts comptent plusieurs points de vente de livres, muni de stock, et de comptes ouverts auprès des principales maisons d'édition de Kampala.

Les écoles passent commande via une librairie locale (qui devra s'associer avec une librairie reconnue de Nouakchott ou de la grande ville la plus proche afin de rassurer les éditeurs). La librairie passe commande à son tour auprès des maisons d'édition, lesquelles servent les librairies, afin qu'elles livrent les matériels didactiques aux Inspections pédagogiques ou écoles. L'intégrité de la livraison est vérifiée par le Comité d'Etablissement du Matériel didactique (CEMD) / COGES et l'IDEN/la DREN. Les écoles règlent alors leur libraire, par le biais d'un bon d'achat local, attribué par l'IPN, et dont le montant correspond à la dotation (sur la base des effectifs scolarisés) en matériels didactiques à laquelle l'école a droit.

On peut également mixer ces deux approches, en réservant par exemple 75 % du budget global du matériel didactique aux manuels, 25 % à d'autres types de matériels (livres de bibliothèque, planches didactiques, atlas, etc. ), chacun des modes d'approvisionnement décrits ci-dessus correspondant à l'une des deux catégories.

### 3.6.4 Que faire des kiosques ?

Actuellement, les kiosques gérés par l'IPN mobilisent environ 150 salariés permanents de l'Institut, pour un résultat qui de l'avis de nos interlocuteurs n'est guère à la hauteur de l'effort consenti par l'État mauritanien afin d'établir et de maintenir ces points de vente. Onéreux, peu actifs, rarement ouverts et peu efficaces, ces kiosques pourraient être tout simplement fermés. Car malheureusement, en Afrique, rares sont les expériences réussies de vente d'État de manuels

à travers des points de vente régionaux. Le Togo a dû abandonner ce système au prix de larges pertes financières. La seule expérience réussie et qui continue à fonctionner dans le au niveau primaire se trouve au Mozambique où le distributeur d'État DINAME utilise toujours un certain nombre de points de vente dans les grands centres régionaux. Il est à noter que le réseau DINAME n'a pu se maintenir que grâce à la restriction du nombre de points de vente qui étaient auparavant beaucoup plus densément répartis à travers le territoire.

La recommandation du consultant consisterait donc plutôt à opter pour un abandon pur et simple des kiosques dont les coûts sont beaucoup trop élevés par rapport aux services qu'ils rendent. Une autre solution consisterait à envisager une certaine reconversion des kiosques en tant que structure de vente selon des modalités qui reste à définir : soit en restant entièrement sous la coupe de l'IPN, soit à travers un partenariat avec des détaillants locaux, comme cela se fait par exemple au Soudan au Népal.

### **3.7 Systématisation des procédures de gestion des matériels didactiques dans les écoles**

Bien que pour des raisons opérationnelles le consultant n'ait pas pu effectuer de visites de terrain, l'expérience d'autres pays montre qu'il est inutile de se lancer dans une politique ambitieuse de production de manuels scolaires si, du côté école, ne sont pas mis en place des systèmes permettant aux élèves et enseignants d'utiliser au mieux leurs matériels didactiques respectifs... et de les faire durer le plus longtemps possible. De telles procédures systématisées permettraient aux enseignants mauritaniens de mieux se préparer à accueillir de nouvelles vagues de manuels, qui atteindraient leurs écoles année après année.

#### *3.7.1 Diagnostiquer les points d'amélioration*

*Conception d'un programme peu coûteux visant à améliorer le stockage des manuels et autres matériels didactiques dans les salles de classe et, partant, diminuer les pertes et dégradations qu'ils subissent, augmenter la durée de vie du livre, améliorer les schémas d'utilisation et réduire les coûts :*

- Examen des conditions existantes
- Solutions adaptées à chaque type de stockage existant
- Proposition de solutions rapides, simples et d'un bon rapport efficacité-prix
- Recommandations anticipées pour les écoles à construire

#### *3.7.2 Formation en cascade*

Un Manuel de Gestion des matériels didactiques, simple et pratique, doit être rédigé par l'IPN, et son application assurée par une diffusion large et une formation en cascade afin que les principes édictés dans le manuel puissent être mis en œuvre.

### **3.8 Coins-lecture et bibliothèques**

#### *3.8.1 Intégrer la lecture dans le PMMD*

Intégration des concepts de coin-lecture (écoles fondamentales) et de bibliothèque scolaire (Collège) parmi les éléments constitutifs du Profil minimum, car :

- Savoir bien lire est la condition *sine qua non* à l'obtention de bons résultats scolaires dans quelque matière que ce soit
- De bonnes capacités de lecture ne peuvent être développées qu'à travers un accès régulier à du matériel de lecture varié, intéressant et stimulant. L'exposition au seul manuel ne sera pas suffisante pour savoir lire couramment et acquérir des habitudes de lecture.
- Grâce à l'offre en matériel de lecture disponible auprès de la bibliothèque scolaire, tous les élèves sauront effectivement lire
- Les enfants qui ne savent pas lire couramment à l'issue de l'école primaire souffriront à jamais d'un handicap scolaire
- En Mauritanie les bibliothèques scolaires sont d'autant plus essentielles que peu de parents ont les moyens d'acheter des livres pour la maison. De plus, en-dehors de la capitale et des grands centres régionaux, il est difficile de se procurer des livres

### 3.8.2 Lancement d'un programme de coins-lecture

Un programme de coins-lecture dans l'enseignement fondamental servira de fer de lance au développement rapide de la lecture dès le plus jeune âge :

- Un coin-lecture peut être défini comme une partie de la salle de classe abritant tous les livres et autres matériels de lecture.
- Qu'il prenne la forme d'une étagère, d'un placard, d'une caisse ou d'une table, le coin-lecture doit garder son contenu à l'abri du vol, de la saleté, de l'humidité et du désordre.
- Dans la mesure du possible, il faut qu'un coin-lecture dispose de suffisamment d'espace autour de lui pour que les élèves les plus jeunes puissent facilement avoir accès aux livres et choisir ceux qu'ils souhaitent lire.
- Dans les classes à effectifs lourds, c'est à l'enseignant de s'organiser pour que chaque enfant puisse consulter le coin-lecture et prendre ce qui l'intéresse.
- Dans les classes à petite surface et fort effectif, il n'est pas exclu que l'enseignant ait à se saisir des livres dans le coin-lecture et à les distribuer aux élèves. Le cas échéant, il faudra veiller à ce que l'enfant ait bien obtenu le titre qu'il voulait lire ou regarder.
- L'expérience prouve que si les livres de lecture sont rangés dans des magasins centraux de l'école, à la bibliothèque scolaire ou enfermés dans le bureau du directeur, voire sa maison, cela diminue d'autant la probabilité d'utilisation quotidienne des livres par les élèves
- Pour plus d'efficacité, il convient d'intégrer dans l'emploi du temps une période régulière et à part entière d'utilisation du coin-lecture. Différentes activités peuvent alors être envisagées, de la lecture individuelle en silence à la lecture collective à haute voix en passant par la lecture d'histoires rédigées par les élèves, etc. L'emprunt à court terme d'ouvrages du coin-lecture doit aussi être encouragé.

## 3.9 Structures décisionnelles des matériels didactiques au niveau de l'IPN et du MENRSE

L'organisme décideur mauritanien, aussi bien en ce qui concerne le type de matériels didactiques nécessaires que le moment où il faut les produire, doit se situer au niveau de l'IPN. Ce sera donc à l'Institut pédagogique de décider du programme d'édition et, dans le cas d'un PPP, d'édicter ses propres normes et de contrôler le niveau minimum de qualité requis obtenus par le biais d'appels d'offres.

### 3.9.1. Création d'un Bureau du Matériel didactique

La configuration actuelle de l'IPN n'est pas adaptée aux types d'approvisionnement en manuel scolaire qui sont proposés par ce rapport. En effet les quatre départements actuels qui composent l'IPN ont été créés dans l'optique d'un développement intégralement en interne des manuels



scolaires de l'éducation mauritanienne. Or ce que nous recommandons nécessite une vision plus holistique de l'approvisionnement, s'étendant d'un bout à l'autre de la chaîne du livre et incluant l'apport de nouveaux acteurs venus du secteur privé.

C'est la raison pour laquelle il est proposé la création d'un Bureau du Matériel didactique, qui pourrait endosser un rôle de « chef d'orchestre » de la production de matériel didactique en Mauritanie.

Le MENRSE a besoin d'un Bureau du Matériel didactique qui servirait de secrétariat pour les compétences de l'IPN, de l'IGEN, ainsi que de la Direction des Programmes Éducation du MENRSE. Nous proposons qu'il soit rattaché au Secrétariat général, mais d'autres options peuvent être envisagées (telle que celui d'un rattachement à la DGE).

Il incomberait au Bureau du Matériel didactique du MENRSE :

- de superviser les appels d'offres d'édition qui seront lancés par l'IPN
- de surveiller le coût total de l'approvisionnement en livres scolaires
- de contrôler la performance des éditeurs / distributeurs de manuels
- de recueillir, en collaboration avec le SIGE, les données des ratios manuels/élèves sur le terrain
- d'organiser le débours des fonds nécessaires à l'achat de matériels didactiques
- d'organiser des actions de sensibilisation et d'information auprès des écoles, des parents et du grand public
- de produire et de gérer des matériels de gestion et d'information, de concevoir toute la documentation afférant à la politique du livre
- de faire la liaison avec les IDEN et DREN, les établissements scolaires, le secteur éditorial privé, les autres directions du MENRSE, et les PTF
- de suivre et évaluer l'utilisation effective des matériels didactiques

Ce bureau pourrait être composé des membres suivants :

- Un responsable du BMD
- Trois responsables adjoints du BMD, issus respectivement de l'IPN, de l'IGEN et de la DPE
- Deux secrétaires

### *3.9.2. Soutien à la production curriculaire et éditoriale*

La logique d'une édition d'État veut que les programmes d'enseignement et les manuels soient issus de la même structure. C'est d'ailleurs ce qui se produit dans des pays comme le Soudan, le Tchad ou Djibouti. Or, en Mauritanie, le cours historique des événements a fait que les deux productions se soient scindées : à l'IGEN les programmes d'enseignement, à l'IPN les manuels. Dans l'absolu, il conviendrait que les deux institutions soient réunies, mais à présent chacune d'entre elles a développé ses propres particularités, structuration et logique.

Ainsi que nous avons déjà parlé dans le chapitre consacré à l'IGN il conviendrait que cet organisme qui mixe des missions d'inspection sur le terrain et l'élaboration des programmes d'enseignement puisse recevoir un soutien en matière de capacité de ses élaborateurs de programme. Cela peut passer par la mise à disposition d'une assistance technique, ponctuelle ou plus à moyen terme.

En ce qui concerne l'IPN, reprenons les deux cas de figure déjà exposés :

1. soit l'Institut pédagogique continue à produire des manuscrits bruts qui seront ensuite mis en forme et imprimés par des acteurs privés,
2. soit l'IPN s'en remet à des appels d'offres d'édition-impression-distribution afin de produire ses manuels.

Dans le premier cas il conviendrait de conserver la structure actuelle de l'Institut mais de remettre à niveau deux des départements de l'IPN actuel :

- Prodiguer une formation professionnelle assez poussée aux concepteurs de manuscrits du Département des Productions pédagogiques, qui, selon les termes de son directeur, n'ont jamais vraiment été formellement formés à cette tâche.
- Fournir au Département de l'Édition et de l'Impression les outils matériels et humains qui lui permettent de mieux s'acquitter de cette tâche. Cela passe en particulier par l'acquisition de matériel de PAO aussi bien au niveau des logiciels que des ordinateurs, mais aussi par l'engagement de personnel qualifié et pérenne.

Même si le gouvernement décide d'engager ou le l'IPN dans la voie d'un partenariat public-privé plus intégral, cet organisme aura toujours besoin de pouvoir disposer d'une cellule d'édition-impression minimale. L'Institut aura toujours besoin de compétences professionnelles – dont certaines sont d'ores et déjà disponibles - pour publier ses programmes scolaires, ses documents expérimentaux et une partie du matériel à destination des enseignants.

Quant à l'imprimerie de l'IPN nous recommandons qu'elle soit totalement revue et transformée en un atelier d'impression pouvant subvenir aux besoins ponctuels est limité qui lui serait soumis par le MENRSE.

L'IPN continuera à constituer la principale ressource éditoriale du MENRSE. Il l'aidera à élaborer son propre programme de publication et/ou à contrôler le travail des éditeurs professionnels auxquels aura été confiée, après appel d'offres, la mission d'éditer des titres scolaires. Cette dernière tâche suppose des connaissances techniques en matière d'édition dont l'acquisition se fera au travers d'un programme de formation ciblé pour les agents de l'IPN.

### *3.9.3. Relations avec d'autres entités publiques mauritaniennes et internationales*

#### a) Ministère des Finances

Le BMD devra travailler en collaboration avec le ministère des Finances à propos du débours des fonds en provenance du budget national et des PTF. Par ailleurs, la création d'un compte exclusivement dédié au matériel didactique permettrait de garantir la « capture », la visibilité et l'étanchéité de ces fonds. Il faudra en particulier établir des systèmes visant à ce que, quelle qu'en soit la source, ces fonds soient versés à temps vers le compte Matériels didactiques selon un calendrier arrêté à l'avance.

#### b) Directions des Finances du MENRSE

Le BMD fera l'interface avec la DF dans le cas où l'IPN opérerait pour la solution d'un budget d'acquisition de matériels didactiques décentralisé au niveau des écoles.

#### c) SIGE

Il reste acquis que la collecte des données statistiques scolaires demeurera la prérogative du SIGE. Cependant, afin d'éviter une déperdition / distorsion éventuelle des données au cours du transfert depuis la DPSC jusqu'au BMD, ce dernier devra établir un système rapide, efficace et fiable d'accès informatique direct aux données et projections fournies par le SIGE, grâce auquel le BMD pourra, en conformité avec le plan d'action pluriannuel conçu par l'IPN, élaborer des budgets précis et informer les PTF des futurs besoins financiers en matériels didactiques.

#### d) Partenaires techniques et financiers

Le BMD devra avertir les PTF en temps et heure de leurs futures contributions financières. Autrement dit, lorsque, au début de l'année scolaire  $n$ , le BMD aura reçu et vérifié les niveaux d'effectifs, il en fera part aux PTF afin que ceux-ci puissent budgéter leur apport pour l'année  $n+1$ . De plus, le BMD devra tenir une comptabilité rigoureuse qui puisse éventuellement faire l'objet d'une vérification par les PTF.

#### 4. PLAN D'ACTION

Les recommandations et alternatives proposées dans la section 3 peuvent être mises en application selon le Plan d'Action suivant – qui dépend bien entendu de l'approbation préalable du gouvernement mauritanien.

Action	Responsabilité	Calendrier indicatif
Élaboration de documents d'appel d'offre de conception-édition-impression-distribution ou de mise en forme éditoriale-impression-distribution	BMD, IPN	Février-Mars 2022
Lancement d'un appel d'offres pour livraison oct-nov 2022	MENRSE /PTF	Février-Mars 2022
Elaboration d'un profil minimum de matériel didactique pour les écoles, qui prenne en considération des paramètres aussi bien financiers que pédagogiques.	IPN avec des contributions de l'IGEN, des Directions de l'Enseignement fondamental et secondaire du MENRSE, du ministère des Finances, du Bureau (proposé) du Matériel didactique au sein du MENRSE	Février-Avril 2022
Planifier la méthodologie d'élaboration des matériels didactiques: i) matières nécessitant livres de l'élève et guides du maître correspondants ii) matières ne nécessitant que des guides du maître iii) matières nécessitant des livres de l'élève sans guides du maître iv) matériel de référence pour enseignants v) matériel de référence pour élèves vi) para-scolaire vii) livres de lecture pour élèves  Élaboration d'un plan d'approvisionnement sur 5 ans précisant les titres et quantités désirés. Faire passer ce plan aux PTF accompagné d'une demande de financement pour ces matériels	IPN et BMD  Direction de Projets Éducation MENRSE	Février-Avril 2022
Création d'un BMD au sein du MENRSE et formation de son personnel	MENRSE/IPN	Mars-Mai 2022
Prise de décision sur les mécanismes de financement des manuels du fondamental et du secondaire.  Prise de décision sur les subventions/fonds complémentaires	Direction financière MENRSE, avec des contributions des Directions de l'Enseignement fondamental et secondaire du MENRSE et du BMD	Mars-Juin 2022
Création et formation de la Commission d'Homologation des Manuels	IPN	Avril 2022
AO 2022 : Date limite pour la soumission des offres		Mai-Juin 2022

AO 2022 : Fin de l'évaluation des offres		Juin 2022
AO 2022 : Notification aux soumissionnaires retenus		Juin 2022
AO 2022 : Signature des contrats avec les soumissionnaires retenus		Juin 2022
Élaboration d'un programme de formation à la gestion des manuels destiné aux chefs d'établissement ; élaboration d'un calendrier d'orientation et de supervision pour les inspecteurs	MENRSE / IGEN/ DREN / ENI	Mai-Octobre 2022
AO 2022 : Livraison des exemplaires de démonstration au MENRSE		Août 2022
AO 2022 : Livraison de tous les exemplaires au MENRSE Nouakchott		Septembre 2022
AO 2022 : Livraison de tous les exemplaires dans les écoles		Octobre-Novembre 2022
Rapport sur l'état du stockage dans les écoles primaires suivi des actions nécessaires	MENRSE / IGEN/ DREN	Oct-Déc 2022
Lancement d'un appel d'offres pour livraison oct-nov 2023	MENRSE /PTF	Novembre 2022
Formation des IDEN aux tâches suivantes : entreposage de manuels ; tenue d'un livre d'entrée/sortie de livres ; modalités de commande ; classes de lecture en primaire ; inspection et réfection du stock de livres ; organisation et gestion du partage de manuels	IGEN/ DREN	Jan-Mars 2023
AO 2023 : Date limite pour la soumission des offres		Mars 2023
Fin de l'évaluation des offres		Mars 2023
Notification aux soumissionnaires retenus		Avril 2023
Signature des contrats avec les soumissionnaires retenus		Avril 2023
Livraison des exemplaires de démonstration au MENRSE		Juillet 2023
Livraison de tous les exemplaires au MENRSE Nouakchott		Août 2023
Livraison de tous les exemplaires dans les écoles		Octobre 2023

## CONCLUSION

L'édition d'État en Mauritanie a le mérite d'être en place, d'être structurée et de disposer de locaux corrects. Elle arrive, bon an mal an, à produire des titres assez régulièrement. Cependant, l'organe responsable de cette production monopolistique, l'IPN, souffre de problèmes certains : une absence de planification à moyen terme, elle-même largement due au manque de prévisibilité budgétaire, et qui entraîne une incertitude quant à l'approvisionnement régulier en manuels scolaires ; également une non-maîtrise de l'intégralité de la chaîne du livre, puisque lui échappent la planification, les curricula, l'impression, et, de fait, la distribution. L'IPN rémunère 350 collaborateurs, ce qui est beaucoup trop pour un pays comptant moins de 600 000 élèves dans le fondamental – d'autant plus que beaucoup de ces collaborateurs présentent une formation soit lointaine, soit insuffisante, et malheureusement souvent les deux. La partie de la chaîne du livre qui fait ressembler le plus l'IPN à une maison d'édition professionnelle est le Département de l'Édition, mais ses rédacteurs et maquettistes doivent composer avec des outils de travail dépassés et des statuts professionnels précaires. Toutes ces contraintes font qu'au final les manuels produits par l'IPN ressemblent plus à une compilation de notions et compétences du curriculum qu'à un outil pédagogique vivant pour l'élève et le maître.

L'IPN, conçu dans et pour un monde des années 70, est de toute évidence arrivé à la fin d'un cycle, et a désormais du mal à fournir des manuels dans une Mauritanie connaissant une croissance démographique annuelle de 2,7 % et dont les taux bruts de scolarisation dépassent les 100 %. Face à ce constat, la solution technique la plus évidente consisterait à basculer sur un système de partenariat public-privé, du type de celui qui se passe chez les voisins maliens ou sénégalais, où les manuels sont produits par des éditeurs professionnels sous contrôle de l'État. Même s'il faut être vigilant à maintenir un bon équilibre entre pouvoirs publics et secteur privé, on ne peut que constater le fait qu'élèves, enseignants et pouvoirs publics de ces pays disposent de manuels de bonne qualité, de prix raisonnables et obtenus de manière rapide – d'ailleurs largement fournis par des éditeurs nationaux, qui souvent n'existaient pas avant la mise en place de ces partenariats. À l'heure actuelle, la Mauritanie ne dispose d'aucun éditeur privé, ce qui est malheureusement logique dans un système de production monopolistique d'État ; mais, à l'instar des pays voisins (ou de la Côte d'Ivoire, de la Namibie, de l'Ouganda, du Mozambique...), un partenariat équilibré et accompagné pourrait permettre assez rapidement à une industrie éditoriale locale de se développer. Enfin, recourir à des appels d'offres d'édition donnerait en fait au MENRSE plus de contrôle et de surplomb sur la production de manuels scolaires que ce dont il dispose actuellement avec l'IPN.

Cette transition du « tout IPN » à un partenariat entre IPN et éditeurs professionnels peut se faire assez rapidement, à partir des recommandations d'orientations et d'actions énoncées dans ce rapport. Les changements institutionnels proposés sont minimes, l'essentiel des novations s'opérant dans un premier temps au niveau des procédures d'appel d'offres, ce qui représente un élément assez simple à introduire, et pour lequel existe déjà une structure : la cellule de Passation de Marchés du MENRSE.